全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的经营管理之道

管理的智慧

柯建东◎著

我们为什么活着
黑马传奇
解析柯力现象
求实创新、服务员工、成就客户
制度、变革与领导力



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户

柯建东◎著

管理的智慧



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目(CIP)数据
管理的智慧 / 柯建东著. —上海：上海教育出版社，2015.1
ISBN 978-7-5444-6157-3

Ⅰ.①管… Ⅱ.①柯… Ⅲ.①企业管理—研究 Ⅳ.①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第032724号

责任编辑 公雯雯
封面设计 陆 弦

管理的智慧
柯建东 著

出 版 上海世纪出版股份有限公司
上 海 教 育 出 版 社
易文网 www.ewen.co
地 址 上海市永福路 123 号
邮 编 200031
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷 启东市人民印刷有限公司
开 本 700×1000 1/16 印张 9.5 插页 5
版 次 2015 年 1 月第 1 版
印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5444-6157-3/G·5025
定 价 28.00 元

(如发现质量问题，读者可向工厂调换)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理，更是智慧

接到建东让我写序的电话时，我正在参加一个关于经济形势分析的企业家座谈会。听着企业家们谈到的市场萎缩、资金短缺、人才匮乏、土地及环境约束等诸多问题，我想作为企业家的建东，肯定也同样面临着企业发展的难题，但他却很少谈及，每次交谈更多的是给我讲故事，关于客户、员工，关于创新、文化，关于市场销售、制度实施中的一个个故事。

这些故事，建东把它写成了文字，集结成册，并命名为《管理的智慧》。关于管理，有人说是一门科学，有人说是一个手段，有人说是一种艺术，我印象最深的还是科学管理之父泰勒的观点，大致是说管理是思想的革命，管理是哲学。无论是作为武汉大学管理专业的科班生，还是一个成长期企业的掌舵者，我想建东对此肯定有更深的理解、更多的感悟。当读者仔细翻阅这些故事，无论是管理者，还是被管理者，或是根本无关管理的，都应该读出一些对人生的思考、对事业的信念、对社会的责任。阅读了这些故事，20 年前我对于建东决然下海的那种困惑、担忧、疑问，都可以释然了。

认识建东是 20 世纪 90 年代初，建东从市政府经济研究中心，到市委

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

政策研究室工作。当时，我们单位学经济管理专业的年轻人很少，建东是其中一个，而且领导十分看好。就是这样一个在大家眼里条件优越、前途无量的年轻人，两年后，放弃稳定生活，毅然投身商海自主创业，并带领柯力公司创造了传感产业领域的黑马奇迹。靠什么？我想，靠的正是建东对管理的领悟，管理的智慧，更重要的是在管理实践中持续的思想革命和对人生哲理的把握，这才是管理的精髓和要义。这些都能够在这本书中，这些故事中充分地体现。我把它归结为四个“力”，即定力、能力、活力、魅力。

柯力定力：定方向、定方位、定方法。说是企业的战略定力，还不如说是人生的定力。我们还是同事的时候，建东专注执著的工作作风就已经给我留下深刻印象。建东管理起企业来，也是从里到外透着一股子执著劲。这种定力来自于信念，“我们为什么活着”，“不管走多远，不要忘记我们为什么出发”，这就是定力。《管理的智慧》告诉你，看准了的事，坚持下去就是智慧，用现在的流行语说就是钉钉子精神。不管经济形势、市场格局如何变幻，20年来，柯力公司一直专注于传感器行业，瞄准打造国际一流物联网公司的目标，脚踏实地地从一个8人小厂成长为拥有2 100多名员工、年产值超9亿元的实力型企业。规划企业就是规划人生，经营企业就是经营人生。这也是目前很多企业缺少而柯力公司特有的素质。

柯力能力：自主创新、把握机遇、化解危机。管理创新说到底是思维的创新，思想的突破。书中讲述的一个个案例和故事，或者说案例故事里的智慧，其源头都由思想的变革而致。柯力公司坚持以管理思想的革命带动技术创新、制度创新、文化创新和集成创新，特别是一直把自主创新作为企业的根本之魂，在发展过程中高度重视技术研发，在拥有100多项行业专利的同时，还积极参与国家标准制定；在不同发展阶段，柯力公司都准确把握了传感器和物联网市场爆发式增长等历史性机遇，实现跨越式发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柯力活力：制度化管理、精细化管理、人性化管理。在建东看来，管理是虚的，也是实的。虚的是指精神思维，是引导；实的是指制度、规矩，是措施。虚实结合，以虚促实，才有活力。在20年的经营中，柯力公司“软硬兼施”，一手抓企业精神，一手抓生产管理，实现软实力和硬实力的齐头并进。制度是公司的立命之本，在柯力人的心目中，制度是融合进他们血液里的东西，“学制度、懂制度、按制度办事”在柯力已成一种自觉。除了建章立制，柯力公司也一直在质量监控、成本控制、工效管理等过程中坚持实行精细化管理，以此不断提升企业竞争力。当然，有一流的设备、一流的技术，更要有一流的员工。所以，柯力公司始终坚持以人为本，强化人力资源管理，制定实施了有效的激励评价制度，充分激发了全体员工的积极性、主动性和创造性。

柯力魅力：企业文化、品牌形象、社会责任。企业是有生命的，什么样的管理者就有什么样的企业个性。在建东的管理理论和实践中，企业文化始终是企业的根脉，是企业成长的动力。柯力公司向来高度重视企业文化建设，多年来沿着“求实创新、服务员工、成就客户”的柯力文化之路，构建了兼具浓厚时代特征和企业自身特点的文化体系。柯力公司也深刻认识到品牌效应的巨大魔力，精心提炼和大力宣传企业品牌，丰富品牌内涵，不断提升公司在客户、供应商、行业及社会中的口碑形象。在公司做大做强的同时，柯力公司饮水思源，回馈社会，通过设立奖学金、互助基金、长期结对等方式，积极投身社会公益和慈善事业，体现了企业强烈的社会责任感和使命感。

20年光阴，弹指一挥间。回顾柯力公司20年的奋斗历程，不禁让人无限感慨。20年企业发展，实际上也是建东学管理、思管理、用管理、创管理的历程，是一个管理智慧不断积累的过程。企业跨越式发展固然可喜，作为建东来说，管理思想的创新和实践更难能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可贵。如今，柯力公司站在了新的历史起点，面对经济社会和行业发展的新常态，相信坚韧奋进的柯力人必将秉承柯力精神、发挥柯力力量，在未来的征途中，百尺竿头更进一步，创造出更加辉煌的成绩。

本书是柯力公司20年砥砺奋进的总结与见证，也是建东20年搏击商海管理智慧的积累与沉淀。本书的出版对于踌躇满志的年轻创业者是一种激励与指引，对于志存高远的民营企业家是一种共鸣与启迪，对于一些迷茫徘徊的读者如何更好地看待人生坚守理想抑或有所裨益。

传感器，是一种物理数量传递的介质。sensor，其词根是sense，要义是感觉、意识、理性。作为传感器制造企业的管理者，在建东的管理思想中，传感器更是人与人之间亲密沟通、互相成就的渠道。我想这也是建东想通过他的故事告知读者，也希望读者细细咀嚼。在这样一个冬日的长夜里，我读管理，也阅人生，其暖融融。

宁波市政府发展研究中心主任、研究员　阎勤

2014年12月15日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章 不忘初心 001

20 年前的回忆 003

我们为什么活着 007

我们的责任和信念 009

企业的目的就是创造顾客 011

第二章 黑马传奇 017

奇迹般的增长速度 019

机会,往往藏身于危机之中 022

金融风暴中的“柯力”现象 024

压力与竞争,戴着镣铐跳舞 027

第三章 渠成水到 033

管理还是服务——思维的转变 035

三大法宝:质量监控、成本控制、工效管理 038

让制度“活”起来、“动”起来 050

领导力:企业的核心动力 054

第四章 味之三品 057

品牌——基业常青的保证 059

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品质——企业生存的基石 063

品味——让客户体验 068

第五章 思进思变 071

市场战略:主动出击是对待市场最好的态度 073

客户战略:成就客户就是成就自己 078

发展战略:把握趋势才能明确方向 083

主动变革:迎接柯力发展 3.0 时代 090

第六章 创无止境 101

技术创新:无所不在的秘密 103

管理创新:让管理带来效益 108

文化创新:树立中国企业标杆 115

拆除心中围墙　坚定创新心路 118

第七章 人之可贵 121

人才是金 123

以严格的制度约束人,以宽松的环境发展人 126

我们需要什么样的团队 129

优秀的员工是企业创造的 134

后　记 20 年回顾与反思——与全体柯力人共勉共励 141

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 不忘初心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



三山乡老厂房（摄于2008年）

引言

“我们的首要责任，是要对所有使用‘KELI’产品的人负责；我们的第二个责任，是要对员工负责；我们的第三个责任，是要对经营层负责；我们的第四个责任，是要对股东负责；我们的第五个责任，是要对社会负责。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 年前的回忆

20 年，是历史长河中匆匆一瞬；20 年，对于一个企业来讲，足以成长为一个翩翩少年；20 年，对每一个人来说意味着蜕变。蓦然回首，20 年过去了。柯力从 1994 年岁末建立，至今已年满 20，进入了风华正茂期。

许多人包括媒体人士曾经问过我同样的问题：为什么不好好在市委机关呆着，而去创建一个小工厂？为什么会选择传感器？当初最大的压力是什么？你的资金从哪里来？面对这些问题，清晰而模糊，遥远又眼前，岁月流逝改变了许多，但有些记忆是搁在深处的，尤其随着时光流逝反而更加清晰。

做一个企业也许是冥冥之中注定。记得 1987 年那个深秋的夜晚，在镇海中学那片绿色操场和跳动篝火中，举行了一场主题晚会，主持人问到我："你的理想是什么？"我走上去期许："我想成为一名企业家。"

那时的我喜爱看书，当时风行一时的心灵导师和成功学大师卡耐基在一本书中写道："企业家在欧美是最受尊重的一群人，也是为国家、社会带来最大价值，同时实现自我价值的一群人。"今天看来，理想的确是开启行动的源泉。当一个人怀揣理想，就会无所畏惧，一旦春风拂来，定会生根发芽。

当然，万事开头难。创业起步时总是十分艰难，这是所有中国乃至全世界企业创建者的共同体会。记忆中最深刻一次是 1995 年岁末，我一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人背着数十公斤传感器在凌晨时分到达常州火车站，在临近火车站一个大通铺的旅店房间，花了 8 元钱住了一宿。早上醒来只剩下我一个人，31 个民工一早已去干活或找工作，而我浪迹其中安然睡了一晚。当时我想如果不办柯力，在市委机关上班，恐怕一生也不会在这样的旅店和 31 个民工睡在同屋。当然，当初的艰辛便是今天的财富。直至今日，节约与成本，是柯力发展的主题，也是柯力市场竞争力的重要砝码。有人现在批评我对待员工严厉与苛求，其实他们无法体会创业者一贯以来厌恶浪费与珍惜资源的心情。今天的很多"富二代"为什么在承担责任时都想要逃避，其中深层次原因之一就是他们缺少了创业的艰难磨炼，无法真正体会市场竞争本质之一即在于成本竞争。

创业艰辛的同时是要脚踏实地地做事做人。最初的几年，柯力只是默默地努力，确保每批产品质量。一旦有了质量问题，确保服务准确，退货及时，以求得到客户原谅与理解。以较之竞争对手低 20％～30％的价格吸引客户，以最快速度响应客户要求及交货，抓住一切机会推销产品等。当稍微有了起色时，便以仅有的几万、十几万元原始积累购买关键性设备。有了先进检测设备来保证产品质量、降低成本，然后以后续几年利润继续购买高低温烘箱、6 吨静重机等生产实验设备，同时逐步引进人才，提高产品技术含量和企业管理水平，一步一步地良性循环，终于使柯力在 1999 年底搬迁至宁波市科技园区，从而驶上快速发展的道路。

在我记忆当中，最值得感谢的一群人：柯力的忠实老客户，正是他们为柯力发展提供生存基础。忘不了当年在江苏溧阳正昌的蒋总，他看了看我背包中的"PST"传感器，说："先试用几个。"当时令我欣喜若狂，走在溧阳铺着青石板的码头街上，那天的夕阳是我记忆中最美的；忘不了当年在漳州科龙的舒总，他总是下班后骑着摩托车把我载到漳州饭店，为的是省几元钱路费；忘不了在嵊县甘霖镇上为了验证第一批传感器质量，通宵达旦与兴发衡器公司调试员安装汽车衡时终获通过，可以取代托利多产品时的彻夜难眠；更忘不了 1996 年在广东揭阳推销传感器时被衡器厂看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

门狗狂追一路，慌不择路的狼狈样子。直至今天，当遇见许多十几年前就试用柯力产品的老顾客时，我真想鞠上一躬，感谢他们为柯力成长给予了宽容与信任，让柯力得以度过最艰难时刻，以至后来的茁壮成长。



北仑三山乡老厂房（摄于 2007 年 11 月 25 日）

记忆中还有一群人值得心存感激：柯力老员工——彭燕、柯成君、邵孟元……正是这一批老员工，在当年没有测力机的条件下，硬是每隔几天把几吨重的产品搬上长途汽车，经过一夜长途跋涉，送至上海漕宝路原机械工业部仪表研究所进行测试，又经过一夜跋涉，搬回公司再进行补修、封胶、包装。尽管那时柯力没有测力机，但当时出自柯力的每个产品都是认认真真测试出厂，正是这些老员工的负责才成就今天柯力的质量品牌基础。感谢最初的业务员，铺着报纸打着地铺在火车座位底下睡上一夜，清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晨又站在客户厂门口一遍遍述说柯力产品优点，努力说服客户下单；正是由于他们如此执著而勤奋的业务才能，才使柯力赢得了一次又一次的订单。



2013 年 4 月，柯建东与应邀来公司参观的客户、供应商子女代表合影

往事如风，岁月无痕，记忆中总是有些深刻印记难以忘却。虽然物质上的缺乏与工作上的艰辛已如浪花朵朵随风飘去，但精神的力量却使柯力植根灵魂深处。从 1994 年末到如今，这精神依然是：脚踏实地、感谢员工、感恩客户。面对未来，不管有多大艰难险阻、曲折坎坷，公司发展 20 年的最大财富就是柯力精神："求实创新、服务员工、成就客户"。有了这样的理念，我们一定会再次克服一切困难，引领所有柯力人实现我们的战略目标，全面建设成为国际一流的物联网公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们为什么活着

公司已经走过将近 20 年,但最近我的内心很是忐忑不安。十多年来,我和我的同事走遍中国 2 000 多家称重设备企业,历经千辛万苦和艰难坎坷!依靠着这些客户不断生存发展壮大,才慢慢地形成了柯力品牌。但我今天很担心,柯力品牌能有多久?

记得两年前,我的一位长春客户写了一封长达 4 页的信责问我:"为什么长春办业务员换了这么多回?为什么长春市场份额下降这么快?长春业务员是谁领导的?"我的广西客户语重心长地告诉我:"柯总,你手下业务员和广州公司经理,还有售后服务部门在编一些不沾边的理由忽悠你,许多人都想把问题压下去,以免影响自己的利益,却忽视公司的客户利益,今年我一直在寻找柯力的替代厂家,柯力的现状让人心寒,看不到柯力的未来!"

当我看到仅仅销售内勤漏了或错了型号,我们业务员通宵达旦为客户仓库对柯力产品加密或换货时;当我听到打标人员讲:"不就是错了一个量程,为什么要扣我 8 分?"当我签到国贸周记 NTEP 认证多次延期时;当我协调系统集成产品出货却眼见调度部门手足无措时,我越来越担心公司的前途!

还有我们中高层管理人员,前不见来源,后不见应用;前不见预防,后不见总结;优秀一线员工流失找个堂皇理由,研发赶不上竞争对手还电玩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不停，质量投诉一堆就说客户接地不良，几十个订单延误原因竟然是他本人在外地出差。

不要以为你曾经为柯力付出很多，也不要以为你拿这些薪水就该只付出这些，更不要以为你觉得现有职务与权力可以少承担责任，我们为谁生存？我们的职业素养在哪里？我们的未来在哪里？

请发自内心尊重我们的衣食父母，不管柯力发展壮大如何，请永远低下头来，保持谨慎谦虚的态度。正是当年我们秉承认真负责的态度让客户试用我们的产品，也正是这些年客户的信赖才有公司稳固发展的基石。而今天不管是新来的柯力人还是在柯力工作多年的管理人员，请想一想，用人育人晋人汰人，团队文化创新执行，战略制度流程表单执行各个环节，在这些占据管理位置、占有资源拥有权力的部门经理们身上一定出现了问题。我们日常工作成就了客户吗？我们是真正以客户为中心，还是以个人或部门小团体为中心？没有奉献精神就没有个人与公司成长！

请正视我们的不足。这是竞争的时代，不进则汰，我们必须学会融入团队，一个人水平再高也是有限的，也需要别人配合。请尊重同事、下属，也请理解上司。在激烈竞争中，唯有不断学习和创新才是我们生存之本！请修正角色，公司的发展与个人职业规划成长必须学会沟通，适应冲突，积极主动面对问题，在不断地克服自身内心挣扎中学会长大！

我们为什么活着？请把责任作为一种生存态度！请把磨炼作为一种生活态度！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的责任和信念

我认为，我们的首要责任是：对所有使用“KELI”产品的人负责。

我们的产品必须保持最好的品质。

同时，必须致力于产品成本降低。

还有，必须正确及时完成订单和提供优质售后服务。

上述努力并不因为竞争激烈及价位降低而影响我们的品质、服务及交货期实现的承诺。

我们的第二个责任是：对员工负责。

对员工负责是承认他们作为人的尊严，并确定他们在柯力的安全需要及他们付出的努力应得到回报保证。

工资必须公平且适当，管理公正、工时合理、工作环境整洁有序。

员工应该有一个有组织的建议、申诉、投诉制度。

还必须向员工提供公平竞争机会，够格的人应有晋升机会。

管理人员必须公平、公正、无私、公心对待每一个员工，员工同时以细心、负责、敬业、向上的精神奉献于公司事业发展。

我们的第三个责任是：对经营层负责。

我们的经理人必须敬业、专业、协作，必须受过良好教育，有才华、有经验、有能力解决公司运营中一系列问题。

我们的经理人必须受到良好的培训，有着团队及为他人着想的品质，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2014 年 1 月 14 日，柯建东在供应商大会上发言

并遵循 PDCA 循环及闭环原则。

我们的第四个责任是：对股东负责。

企业必须赚取相当利润，但利润不是我们考虑事业发展的出发点，首要的构想必须在信念、理想旗帜下，坚守我们的责任。

必须为逆境作准备，研发新产品和开拓新产品，进入新行业，建设新厂区，为了未来获利而需要现在付出。

必须保障准备金，开发冒险精神产品和项目，支持犯错代价。

必须实行从产品到管理创新，准备在发展中解决公司生存及效益问题。

我们尽到这一切责任后，股东们应得到公平报偿。

我们的第五个责任是：对社会负责。

我们的目标应为中国计量现代化作出我们应有贡献！

我们的主业是为全世界称重设备商提供核心产品。

我们必须是好公民——遵纪守法，乐于助人，依法纳税。

我们生产的产品——清洁环保，正确有序完美，为社会公正贸易起着决定性作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的目的就是创造顾客

柯力的特质是什么？怎样使柯力基业常青？20年前，我离开宁波市委政策研究室创办宁波柯力传感器制造公司开始，这两个问题就一直萦绕在我内心之中，也是一直苦苦追寻的思索。回顾20年来，我当年离开公务员队伍去创建一个只有8个人的公司，绝不是为了赚钱，而是心中有梦想，希望成为一名优秀企业家，一个对社会、对员工、对客户、对供应商负责的人，一个能创造价值并对他人有用的人。今天的柯力，已发展成为2 100多人、年销售近10亿元的企业，但我更有如履薄冰、如临深渊的感觉，面对日益激烈的市场竞争及日益增长的员工需求，柯力往哪里走？柯力发展如何才能基业常青？

曾经的艰难让我们更懂得去珍惜未来。一路走来，我们一直坚信未来的柯力会更加枝繁叶茂。因为让我们根深干壮的力量来源于这20年来柯力发展的深处、与众不同的特质。

一、梦想与使命

致力于“建设国际一流物联网公司”是我们的梦想；“柯力传感，感知世界”是我们的前进方向；“求实创新、服务员工、成就客户”是我们的文化。每一年末，我们所做的规划都是朝着我们的梦想一步一步前进。我们不仅仅制造产品，同时我们也为社会计量公平、公正提供保障；我们不仅仅销售产品，同时我们为柯力的客户提供解决方案；我们不仅仅让物体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有了感知,同时让自然与人类共生共荣;我们不仅仅创造利润,同时为社会承担更多责任,而不是个人的消费与挥霍;我们不仅仅经营企业,同时更为重要的是为国家为民族产业在世界领先之林树立中国品牌。我们深知自身的责任重大,因此我们的使命要更明确。我们唯有永远或“昂首”前进,怀揣梦想,高瞻远瞩,才能去创造属于我们的光荣。

二、性价比最佳产品

必须奉行优秀的品质控制与出色的成本管理相结合原则,永远地预防,永远地比对手领先一步。每天,我们都要制造出大批量、自动化生产线下来的产品,我们要保证它们是全球性价比最佳产品。不论风云如何变幻,我们对品质的追求及成本掌控必须有严谨、务实、坚持、创新的方法,使我们在激烈的市场竞争中愈发坚强。同时,为了柯力的明天,我们必须大胆投入,尤其在新产品研发上,包括在人才引进、自动化实验设备与研发设备、允许失败与冒险的代价上,必须将部分利润转化为研发费用,为未来的利润增长奠定基础,这需要我们的长远眼光、优秀的研发平台、人才管理机制以及卓越的研发文化。

三、教徒般文化

在远大目标指引下,在性价比最佳产品生存基础上,20 年来柯力正在形成我们的基因文化:优质产品、便利交货、快捷服务、强大物流、随时待命的业务团队、优秀的客户战略及伙伴关系。每个员工,为了客户要求可以牺牲自我,只要客户召唤,我们会义不容辞,挺身而出,我们内心有了强大的“客户第一”的理念。同时,“让员工分享、让员工成长、让员工方便、让员工参与、让员工安全、让员工预防、让员工尊重”是柯力服务员工的具体措施。每年,柯力一定要从增长的销售中拿出所有增长费用,通过管理创新寻求服务员工的最佳途径,实现员工与公司和谐发展。另外,随着集团化、多元化的加快,身处不同地点,在余姚、在沈阳、在青阳,不同地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

域的柯力人都有着共同的信念。虽然地域和个人有差异，但成就客户和服务员工应成为柯力教徒式文化。

四、以人为本

首先，我们应当尊重每个员工的想法，合理化建议与提案、OA办公系统、员工信息化平台、谈话记录与座谈会、申诉与投诉制度，每个员工应有表达自己思想的权利。我们应小心采集员工思想火花，通过简捷管理流程与有效执行，让每个员工觉得柯力是他们想要工作的地方，是他们的事业平台。其次，我们要坚持择强汰弱，企业经营过程也是寻求志同道合的同事过程。不适应我们环境的人应当离开，而适应我们的应当留下来并为其不断提供新的目标及机会。每位管理人员既要积极进取，又要成功培养下属，形成人才辈出的局面。一批又一批优秀人才在集团化过程中铸就企业骨架，让柯力发展在风吹雨打中更显英姿。最后，人性化与制度化必须有效结合，制度面前人人平等，管理因人而异。以人为本是尊重员工的共性需求，满足员工合理正当需求，而不是对员工迁就，甚至牺牲公平原则。柯力孜孜以求的是一定要给员工透明、公平、公正的环境，打造出色的团队文化。只要有理想、会行动并坚持，柯力一定会给员工舞台。

20年来，我们一直活着，但为什么活着，怎么活得更好？这是全体柯力人背后必须思考与解决的问题。只有解决了这个问题，我们的战术、文化、战略才能清晰高大起来。

真正影响企业持续成功的核心是什么？不是公司战略目标，也不是发展战略和运营管理流程，而是专注、集中焦点为顾客创造价值力量，聚焦于顾客创造价值是我们活着的最重要因素。德鲁克说："企业的目的就是创造顾客。"

顾客价值不是一个概念，而是一种思维，一种准则，所有柯力人行为及语言最终的判定标准就是是否"成就客户"。顾客需求是什么，潜在需求是什么，我们是否该满足这些需求，满足顾客需要的最合适的产品及服务方式是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么，我们要用什么样的资源去满足，核心能力及关键资产又是什么？这些都要求我们要有敏锐思考及清晰定位，而且通过调动公司资源包括流程、激励、作业政策，围绕提升顾客满意度及忠诚度，开展企业管理活动。柯力持续成功的关键取决于柯力能否先于顾客需求变化而作出改变的能力。

在柯力发展道路上，我们考虑一切问题的出发点在于是否为顾客创造价值，而不是如何解决竞争中的问题，更不是我们拥有什么样的资源、去发展什么，而是为什么服务顾客的问题。战略发展的本质在于为了顾客价值选择做什么和选择不做什么，它并不是以赢利为目的，而在于持续发展为选择依据的行动，利润是战略选择结果而不是依据。从商业成功的角度看，柯力必须做到在顾客满意并忠诚为前提下赢利，才是阳光下符合 IPO 持续赢利的方式。在竞争中采取价值主张、选择或放弃市场细分、从实施活动或利用资源中获取价值链和最终成本、收入模式和赢利能力，是柯力战略的基本局面。我们必须清醒地聆听迈克尔·波特说过的话："战略定位是有别于竞争对手，运营绩效是比客户对手做得更好。几乎没有企业能一直凭借运营绩效立于不败之地，运营绩效代替战略最终结果是零和竞争，一成不变或不断下跌的价格以及不断上涨的成本压力。"

确定战略来源于顾客价值创造后，我们还须懂得：产品本质是企业品牌的载体。一般人都以为顾客购买的是有形的传感器及仪表，而从更深的内涵讲，产品是企业理念的诠释。20 年来，经过全体柯力人的不断努力，我们传递给顾客的，不仅仅是柯力长期稳定可靠的传感器和仪表，更关键的是柯力人注重质量、推进最佳性价比、十几年如一日孜孜以求质量的理念；不仅仅是便利及时有效交货，更是通宵达旦、除了法定节假日 20 年从来没有双休、生产计划体系不折不扣执行的行动；不仅仅打造出色供应链及内部成本，追求合理价格销售体系，更重要的是为顾客需求提供有竞争力且体现人性关怀的合理利润。柯力传感器和仪表承载的柯力精神：求实创新、服务员工、成就客户。它也传递一种价值观：脚踏实地，辛勤耕耘，做行业拓荒者，更做行业领军者。尽管前途崎岖不平，做得不完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美,尤其是高端市场及研发上,我们仍然落后于部分顾客尤其是高端或国际客户的需求。但是在成就客户的道路上,我们有信心提升以顾客为本的理念及将员工与产品连接在一起的活动能力。同时,我们也应清楚地认识到:在面对市场变化以及产品淘汰、更新进度上,领先于对手而深植于客户内心的产品还是太少太少。

在成就客户本质上,柯力营销时间坐标点应坐落于全面客户战略伙伴关系。20 年来我们已经走过价格、质量、服务、速度等不同的时间坐标;空间坐标点应坐落于柯力文化与战略之中,让客户觉得柯力是个优秀的、与时俱进的、能够帮助客户实现价值解决方案的提供者。柯力提供的价值不仅仅是性价比最好的产品,而且是成为帮助顾客提供实现顾客自身产品价值的伙伴,并能成为顾客转型升级的引导者和资源的提供者。这是柯力营销的本质问题,也是全体业务团队努力的方向。

在服务客户本质上,一是了解并明确顾客需求,尤其是 VIP 客户;二是确保顾客认识你,通过清晰的制度去表达并积极实现服务承诺,聚焦于顾客最不满意的问题上;三是及时发现自己哪里做得好与不好;四是知道哪里需要改进;五是提供解决方案并坚决执行,将其上升至制度流程乃至文化高度,让真正听得到炮火声的一线业务人员、内勤、研发人员拥有更大的服务资源。真正及时有效地解决服务顾客的本质问题,是柯力面临的重大挑战。我们必须清醒意识到:未来柯力服务模式必须来源于客户体验。站在客户角度,超越顾客内心期望,给顾客带来惊喜乃至感动。柯力后续发展中成就客户的核心方向就是用心和创意,让顾客获得超值体验。只有我们发自内心地尊重客户、创造性地服务客户,给客户带来真正满意的内心体验,公司才能持续成功。

从价值链的角度,我们还必须清醒地看到:企业间竞争不是个体企业竞争,而是从供应链到顾客之间所有企业价值链间的竞争。能否成就客户,不是取决于柯力,而是取决于贯穿柯力经营过程中的所有价值链体系。公司作为一个部分也只能成为顾客管理中的一个环节,而不是把顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客管理当成是营销环节的一个组成部分。在未来的发展道路上，柯力必须放弃产品或服务点，转而寻求顾客需求点；放弃自己的销售主张，转而寻求客户需求主张。与供应链或对手运用行业资源进行价值组合，更有效地成就客户，是柯力未来价值链中最重要的问题。

我们为什么活着，就是为顾客活着。我们要活得更滋润，必须赢得顾客的内心。质量、价格、交货期、服务一个都不能少，这是成就客户最基本的要求；战略、文化、价值链、持续感受顾客体验能力，也一个都不能少，这是成就客户最重要的阶梯；减少损害顾客价值欲望的做法，让客户正面认可并得到品牌人性化服务；在顾客最困难时能想起柯力并期待柯力，而柯力能够及时出现并尽力满足顾客的需求，这就是我们活着的价值所在。因此，从产品走向内心，从有形走向无形，诚于内而形于外，举重若轻，大智若愚，进退自如地活着，是 20 年柯力积累的最重要最宝贵的财富，也是未来一代又一代柯力人努力拼搏的方向，更是我们生活得有尊严、有价值的所在。



厂区楼房顶部的现代化 LED 广告标牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 黑马传奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2009 年 10 月 29 日，时任江北区委区政府领导与柯建东共同出席五期工程开工奠基仪式

引言

企业是做出来的，管理在于实践。企业成功只有一个理由：务实、严谨、可靠、有责任感、有创新精神。做企业如同爬山，永远没有止境。只要你遵循企业发展规律，勤奋、深入、沟通、创新，成功就是必然的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇迹般的增长速度

1992年,我从武汉大学商学院管理系毕业回到了家乡宁波,得到了一份在别人眼中看来非常难得的工作——在宁波市市委的政策研究室当公务员。但是,这份令人羡慕的工作只做了两年半,自己就“下海”办了公司。

事情源于一次偶然的朋友相遇。那个朋友跟我说,中国的计量现代化正在开始,衡器产品正处于“机改电”的关键时刻。“你知道传感器吗?那可是电子衡器的核心元件,现在中国做这个产品刚刚起步!你在大学里是学企业管理的,到政府部门做什么?”

这句话使24岁的我怦然心动!本来,二十几岁的小伙子就是天不怕、地不怕的年龄,何况我一直以来就认为自己的一生不能消磨在办公桌旁,而应该在改革开放的大市场上闯荡一番!于是,经过思索,我决定辞职去开公司。

在政府里当公务员,是许多人眼里的“金饭碗”。而我放着“金饭碗”不要,却要自己闯活路,很多人都不能理解!但是,我在众人的议论纷纷中说服了父母,扔了“金饭碗”,又在别人不解的目光中,义无反顾地投身到中国计量现代化的大潮中,走了一条与众不同的路。

真正下海以后,我扫视了一下自己,才发现除了满腔热情几乎是一无所有。没有资金,没有经验,甚至我这个要生产“传感器”的人还没有见过什么是“传感器”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多人说到自己创业的时候都说是“从零开始”，而我的创业可以说是从“负数开始”的。因为，我没有借助于任何的外力，没有依附于别的企业，没有“借鸡下蛋”、没有“借船出海”的机会，而是“硬碰硬”地找朋友借了 30 万元现金开了张。

30 万元在 20 年前，对一个 24 岁的年轻人来说还是一笔很大数目的资金。当我把这个情况告诉自己父母的时候，老人们并没有反对自己的儿子，因为他们从我小的时候就已经感觉到我是一个要强的孩子，一个有责任心的孩子，我做的决定虽然有风险，但是我一定会拼了命去实现，借的钱我一定会还上的。

父亲和母亲的信任让我非常感动，也更加激励了我创出一番事业的决心。从此，我从“负数”开始了自己的创业生涯。

1994 年，在宁波北仑区三山乡的两间破旧厂房里，成立了一家只有 8 个人的工厂，而这个小得不能再小的企业生产的却是当时中国衡器最前沿的产品——电子衡器的心脏，称重传感器。

企业虽小，却是“小而专”。我遇到的第一个困难就是对产品不了解。传感器是电子衡器的“感观系统”，是核心元件。当时，我国的衡器正处于电子替代机械的“初级阶段”，称重传感器的技术含量高，一定会成为发展潮流。为了更快地接触这个行业，我找到了香港一家公司作为合作伙伴，迅速了解了传感器，并开始生产这个当时对我来讲还是很神秘的产品。

没有资金、没有技术、没有厂房、没有设备，只有投身到中国改革大风大浪中的胆略和献身中国计量现代化的满腔热情。记得为了推销产品，我曾经一个人背着数十斤重的传感器样品和宣传材料走遍了全国除了西藏、青海的所有省、市、自治区的 1 500 多家衡器厂，有时一天跑几个城市。我既是总经理，也是销售员、维修工，正是这样的努力和勤奋，企业迅速成长壮大起来，成为当时衡器行业的一个“奇迹”。

1998 年，柯力的销售额达到 500 万元，到 1999 年就上升到 1 000 万元。这一年，柯力完成了创业阶段的准备，从北仑区的三山乡搬到了宁波

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

科技园区，进入了大发展的阶段。



2002 年，柯建东与衡器协会副秘书长刘晓华、刘国经访日

2000 年，公司的销售额达到 1 800 万元，2001 年，迅速增加到3 000万元，2002 年，已经闯过了 6 000 万元大关。2003 年，柯力的销售额达到 1 亿元。2004 年达到 1.5 亿元，2005 年闯过 1.8 亿元。

2005 年，柯力从宁波科技园区搬迁到江北工业区，进入了新的发展阶段，成为我国最大的传感器生产企业。不仅规模最大、员工最多、设备最全、工艺最新、速率最高、价格最适合，而且拥有遍布世界和全国最大的销售网络，公司在全国设立了 30 个办事处，并在德国、新加坡等国家建立了销售公司。到 2007 年，柯力的销售额已经达到 3.1 亿元，2008 年实现 4 亿元的销售额。

回顾这些年，在创造奇迹的背后，体现的是柯力与困难的较量。2005 年，价格大战引起了市场的较量；2006 年，中国的衡器市场开始了历史性的转折；2008 年，世界金融危机造成了外贸订单的锐减……

记得当时记者采访我的时候，我说："没有一个产业是只涨不落的，没有一个企业可以永远保持'黑马'式的成长速度。但我们要用自己的努力，让柯力在困难险阻面前显得更坚强，让柯力的生命存在得更长久！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机会，往往藏身于危机之中

20 年来，柯力从一个 8 人小厂发展成为一家 2 100 人的规模企业。历经坎坷，迈过艰难。执著而勤奋的柯力终在中国称重工业中占有一席之地，成为全球行业中不可缺少的一员。

但我却深深地忧虑，快速发展背后是危机四伏，令前进路上更为荆棘密布：

危险之一：行业格局变化导致竞争白热化。每个企业都会在资本积累后寻求自己的发展，看似不相干的两个企业随着产品边界逐步扩大，慢慢产生类似产品重叠或交叉，从前的同行终究变为竞争对手，企业间整合及资源重组导致柯力面临更为强大的竞争对手。也许，对于变化，需要柯力作出深刻且快速的反应，才能进一步壮大。

危险之二：转型与二次创业的艰难与危险。在公司产品系列化、多元化过程中，业务、研发、采购、品管等多个团队需要孜孜不倦汲取新的知识与营养。产品、物料特性改变，专业领域拓宽，不同部门之间沟通与协商，众多资源调配与优化都需要我们付出更多精力，牺牲个人与部门的狭窄利益，迎头赶上，在适应市场及公司发展战略上下工夫。从模拟到数字，从传感器到仪表等所有称重元件，从国内到国际化管理，从所有元件到细分市场的整件产品，都要求我们克服困难，在竞争浪尖上逐步成长。

危险之三：市场对公司要求不断提升。在公司品牌逐步树立的过程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中,市场对我们要求越来越高。从质量到价格、从交货期到售后服务、从售前信息到战略伙伴,品牌要求内涵不断深化,而柯力只能自我加压,在竞争中蜕变而不是沉没。在公司新产品不断开发的过程中,市场一开始就以柯力传感器品牌要求我们,迫使我们高标准、高起点,破釜沉舟、背水一战,我们是否有足够资源能力满足市场需求?

危险之四:创新与责任缺乏。失败是可以有千千万万条理由,但成功只有一条:务实、责任、勤奋、创新。柯力的成长道路上,我们管理人员只看到鲜花,听到掌声,只看到部门与个人关注,对许多管理上的问题熟视无睹,麻木不仁。拒绝新人建议及现代管理工具,在部门间沟通上过分强调非本部门责任,缺少宽容与努力,不知不觉地成为温水中的青蛙,没有创新的责任感又如何去面对市场急风暴雨?

危险之五:服务员工意识淡薄,企业文化难见森林。许多管理人员尽管口口声声说:服务员工,成就客户。但在实际工作中却还是不自觉推诿,压抑甚至搬弄办公室管理游戏。中高层管理干部不愿深入解决问题。喜欢在办公室指挥却无法体会一线业务、研发、生产等员工真正的思想;无法调动员工积极向上的工作热情;无法形成蓬勃、严谨、有序的柯力团队文化;无法培养员工与公司一家人的氛围。水能载舟亦能覆舟,离开员工的管理就是离开水的鱼儿,何以拓展柯力未来海域?

企业一定不是一个人的企业,是所有员工乃至社会的企业。我们今天从事的事业是为中华民族计量现代化而不懈努力的事业。20 年来,柯力从白手起家到建立一片自己的天空,20 年后,柯力将面临重大转折及严峻挑战。低下头来,静下心来,脚踏实地,一个一个解决问题,谦虚谨慎地向行业内优秀企业学习,甚至向我们对手致敬,虽是千辛万苦,却是无怨无悔,望所有柯力人正视危险、卧薪尝胆、百尺竿头、更进一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金融风暴中的“柯力”现象

2008 年 9 月 15 日，随着美国华尔街三大投资银行——贝尔斯登、雷曼兄弟以及美林全部退出历史舞台，全球股市主要股指纷纷闻风急转直下，一场横扫美国、殃及世界的金融风暴开始了。作为对美国的出口大国，华尔街金融风暴带来的冰霜雨雪让中国 2008 年的冬天提前来临了。

金融危机很快演变成经济危机。据当时中国海关总署的进出口数据显示，2008 年我国的外贸出口额明显下降；中央经济新闻媒体每天报告着最新数据。全国人民都了解到：深圳、东莞、江浙一带的企业受到了越来越严重的冲击，数万家企业停止生产，数百万人失去了工作岗位……

2008 年，也是中国制造业最为艰难的一年，对衡器行业更是如此。在国家宏观调控和世界经济的影响下，原材料、能源价格上涨、劳动力成本提升、物流费用增加、人民币升值。所有的一切，都令价格低廉、利润空间狭窄的衡器业跌入了寒冷的冬天。2008 年 10 月，公司的外贸受到严重影响，特别是欧洲市场冲击最大，订单下降 30%以上。至 2008 年年底，公司在国内市场的危机开始显现，25%以上的订单落空。订单减少造成了产能过剩、成本加大，在建工程不得不停了下来。

曾经代表了“中国制造”的中国衡器制造业，面临着艰难的抉择。“不成功便成仁”已经不是笑话。此时，作为企业“掌门人”的我不得不深深地思考：冬天来了，柯力的“棉袄”在哪里？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然,困难对于我和柯力来说,早已经是“老朋友”了。回想柯力走过的哪一步,不是与困难相伴而过的呢?

“危机就是压力加机会。”这个时候,企业的战略思路必须非常明确。“危机当前,最重要的是做好管理的基础建设。”

当时,刚好宁波《新江北》的一位记者来到了柯力的生产车间参观。当他看到生产车间里工人们忙着把一批批刚刚生产出来的产品发往全国各地的时候,感触良多。他不禁地问道:“2008 年年底还陷在市场萎缩、订单下降困境中的柯力,何以能如此快速地化解了危机?”

回想起来,当金融危机爆发的时候,柯力没有惊慌失措,而是定下神来审视自身,使管理更加精细,做好“加法”与“减法”。加法是加强成本控制、加大管理建设、加大培训力度、加大设备自动化和工艺自动化。通过管理上的“精耕细作”,堵塞漏洞,控制成本。减法是停下在建的 18 000 平方米五期工程,在生产部门实行优胜劣汰,减少用工,节约成本。设备自动化、工艺自动化、运输自动化实现了人均功效的有效提升,也保证了控制成本的成功实现。管理的精细化更为企业经营节约了成本。更重要的是通过培训提高了员工的素质,主动为企业提出了多项合理化建议,改善了工艺,降低了成本。

2008 年 11 月,我带着下属远赴金融危机的发源地——欧洲,前往德国和荷兰,亲自考察欧洲市场、拜访客户,了解客户的意见和需求,倾听他们的意见和建议,用真诚感动着每一个客户。无论走到哪一家,我们都要亲自来到生产线,了解柯力产品的使用情况,十分关心地询问客户的销售情况以及柯力产品在该公司销售中所占有的比例。成就客户是柯力的经营理念之一,与客户建立良好的伙伴关系是柯力永恒的追求。

“虽然金融风暴使我们的订单减少了,但并不是说市场在一夜之间蒸发了。只不过是客户为了规避风险减少了单次采购的数量,但是只要工作能做到家,重复的订单依然会反复发生。”我的经营观念在柯力人中达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成了共识，因此，在金融危机的冬天里，“主动出击”成为柯力“御寒”的“法宝”之一。

首先，尽全力确保与老客户的良好关系，在确保交易安全的情况下，尽力帮助客户渡过难关。这使得也在困境中挣扎的老客户非常感动，只要情况好转，他们仍将是柯力最忠诚的伙伴。更好地做好服务客户的工作，产品全程跟踪，提高客户的满意度。为了加强国内客户的服务力度，柯力在重庆、沈阳、郑州新建了三个物流中心，巩固了国内市场。

其次，柯力还在积极拓展国际业务。一方面巩固传统市场，如欧洲、中南美、南非等市场，对这些成熟的市场进行深度开发，在欧美市场发展经销商。另一方面积极开拓非洲特别是北非地区和中东、俄罗斯等新兴市场。提升国际服务，走出国门进行一体化的销售，对客户实行一站式的服务，为客户做“贴心服务”。与此同时，柯力分别在泰国、中国台湾地区进行了新产品的宣传，邀请相关的人员到宁波参加技术培训。公司还在德国法兰克福成立销售和研发双重职能的欧洲公司，在新加坡成立了海外公司。这些新的海外分支机构不仅扩大了国际化的市场份额，还提升了柯力的影响力，起到了市场的引领作用和桥梁作用。柯力还加快了国际化认证的步伐，为拓展国际销售渠道铺平道路。经过努力，当年柯力公司拥有了二十多个国际认证，超过前五年的三倍。

柯力所有的努力都为战胜金融危机积累着能量和动力。一年之后，这些努力已经显现出了丰硕的成果。2008 年，由于金融危机的影响使得柯力的外贸订单减少了 10%，到 2009 年同期已经增长了 30%。其中，来自处于金融危机最前沿的美国的订单增长幅度达到 100%以上。在危机中，柯力抓住危机带来的机遇，又一次创造了奇迹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力与竞争，戴着镣铐跳舞

中国称重传感器产业制造从20世纪70年代萌芽至今，已走过二十多年的历程。伴随着中国经济发展，传感器业已取得了长足的进步，仅2002年就为中国称重行业提供了几十万只钢制传感器和几百万只铝制传感器，为中国计量现代化作出了巨大贡献。同样，也涌现了常州托利多、天津世铨、中原电测等产值超过5 000万元的一大批骨干传感器制造厂商，基本上形成了中国称重传感器业目前的发展格局。

但雾里看花，水中望月。面对风起云涌的国内外市场及日新月异的中国经济，我们依然关注中国称重传感器业何去何从？为此，还必须保持清醒的头脑，看到目前传感器业存在的主要问题和面临的巨大压力：

1. 人才异常缺乏，严重制约国内传感器业发展

众所周知，人是所有资源中最活跃最根本的因素，企业发展过程就是人员素质得以全面提升的过程。但目前，传感器行业普遍感到不仅缺乏技术人员，而且缺乏管理及营销人才。我们的多次招聘，甚至全国性的招聘仍很难寻觅专业技术人员。同样看到，在一些专业性杂志，如《衡器》杂志和专业计量等刊物"著书立说"的作者，也大多以老面孔为主，在全国性衡器展览会所作的专题技术讲座，依然还是老面孔，难见新人，更谈不上人才辈出的局面。这种现象与问题同时也存在于中国衡器业及称重仪表中。许多传感器、仪表及民营衡器企业发展到一定程度，无不被寻找相关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术人才及管理人才困扰，尤其是中高级管理人才的缺乏，造成老板独当一面的局面，也造成公司发展到一定规模难以获得持续增长所需人力资源的局面。由于缺少技术开发人员，产品结构无法调整到位，新产品无法开发或短时间开发不出来。于是，汽车衡、计价秤、电子平台秤及相关的传感器、称重仪表等老产品只能依赖价格战来获得市场份额，对产品结构调整心有余而力不足：由于缺少高层管理人员，老板或总经理"忙死"，从头到脚一把抓。而企业却长不大，甚至出现由于产品结构老化及内部分裂的状况，使企业处于生死攸关的边缘，国内以前的许多传感器企业销声匿迹就说明了这一点。

2. 行业心态浮躁，缺少长期经营理念

由于社会的快速变革及急功近利的心态造成行业中技术人员很难静下心来，认真研究目前传感器业相关基础性课题，如弹性体的材质问题、电镀工艺问题、有限元分析设计问题、热处理问题以及传感器弹性模量补偿普遍准确性问题、封胶与焊接工艺问题、应变计制造与检测问题等。更多企业采用了在拆装国内外名牌传感器基础上加以模仿的方法，但很难在对传感器弹性体材质、弹性体设计、制作工艺上有充分了解基础上加以创新和突破，很难拥有本公司或本行业核心竞争技术。另一方面，除了基础性研究落后及技术人员急功近利外，目前传感器业还缺少对整个市场营运、商业策划、品质管理、人才管理、经营理念等方面进行强大投入及有序发展的规划。尽管许多业内人士对中国传感器业出口至世界各地津津乐道，甚至许多专家及协会人士对国内传感器业成为世界工厂充满信心，但这实际上并没有解决传感器出口核心竞争力的问题，只是利用目前国内相对廉价及充沛的劳动力资源寻找出口竞争力，而关于行业中资金、技术、人才问题却没有引起太多重视，也没有提出解决问题的思路。

3. 企业体制仍不能适应实现更好推进发展的需求

按理说，国内目前90%以上企业产权关系是明晰的，也实现了产权法人化。但实际情况表明，一方面，由原国有企业或集体企业变革而来的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传感器企业虽然实行了股份合作化,但并没有彻底解决产权明晰化的问题,人人都有股份反而给企业管理及决策带来诸多负面效应;另一方面,民营传感器企业甚至外资企业随着市场竞争及规模扩大,同样面临股份多元化问题,企业体制实际上并没有彻底解决。而内部结构不稳定及内耗增加,往往就是体制存在缺陷的表现。为了整治内部结构及顺应市场变化,必须在企业内部建立一套强有力的责权利明确的齐心协力的企业高层运行体制,以及领导层权力交替变更体制。只有这样,才能从根本上解决人才流失及企业长远发展所需的人力资源管理。

4. 基础材料与工艺制作水平还不能适应国际竞争需要

从基础材料来看,首先是应变计制作技术与国外仍有差距,应当说中原电测应变计目前是国产应变计中最好的产品,但与 HBM 应变计比较,从柯力目前年消耗三十多万元应变计不合格率计算,仍高出数倍,从用户退货传感器故障率来看,属于应变计本身及贴片技术的问题占到质量问题的三分之一以上。而每一片应变计问题所带来的后果是每一只传感器的不合格及每一台衡器的不合格。对汽车衡来讲,有 1%应变片不合格率,就会带来 4%左右的传感器不合格及 2%左右的汽车衡不合格。因此,应变片质量的可靠性及长期稳定性至关重要,但目前业内对应变计质量问题事前预防及应变计制造商出厂检验的可靠性仍缺少控制方法。其次是在材质上,国内不锈钢材料及热处理工艺仍不能保证传感器弹性体每一批次的合格及长期的稳定可靠。再次是电子元器件包括 CPU、A/D 转换质量可靠与稳定性直接影响数字传感器制作的长期稳定性。最后是电镀外观上,国内与国外传感器存在明显差距,有些企业产品在出口途中已是锈迹斑斑。从工艺上看,目前许多传感器企业很难执行新的国标(GB/T7551－1997),OIML 认证国内许多企业仍是通不过,尤其是高低温性能上达不到要求,而费了九牛二虎之力通过的企业依然在批量生产中很难做到普遍的合格率。何况目前传感器业鱼龙混杂,有许多企业甚至连测力机、高低温设备也没有,更谈不上工艺保证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，冰冻三尺非一日之寒。既要看到存在的问题，也要看到面临的机遇，我们应理顺今后的发展思路：

1. 抛弃浮躁心态，加强传感器基础性研究和工艺保证手段

国家技监等有关部门必须积极地引导、帮助企业筹建传感器开发中心，要加大对传感器基础性研究部门的投入，重点培养相关基础领域人才，提高中国传感器业基础材料及基础领域重大课题研究水准：相关检测中心要及时根据抽查结果数据提出解决问题方案，并重点培育一批有条件的企业进入免检行列，为行业骨干企业在国际市场竞争创建条件；协会及信息中心除了组织相关企业走出国门外还应当在行业现状及发展规划、行业人才培训及培养，行业基础性问题研究以及扶优汰劣上下工夫；作为企业本身，应重点练好内功，以 OIML R60 建议及 GB/T7551/1997 新国标为标准，加强工艺装备及工艺开发人员的培训与培养，确保传感器长期可靠性及稳定性。对此，2002 年，柯力公司在这方面下了较大的工夫，先后购置和引进了数控加工设备、弹性体清洗设备、风淋房、应变计检测设备、步入式大型零点自动补偿系统、六台激光焊接机及激光打标设备、五台高低温试验设备及湿热、盐雾试验设备、全自动检测设备等，价值 500 多万元。并于 2003 年 3 月通过了 OIML 认证，使柯力产品工艺和品质有了更进一步的充分保证。

2. 了解用户需求，开发适应市场及创造需求的传感器新品

产品结构更新换代是行业持续发展的源泉。随着经济的发展，传感器已由传统的工业领域，如冶金、衡器、包装等行业向许多边缘及交叉领域方面拓展，如汽车检测及自控、桥梁及公路检测、织布机、化纤制造、建材试验等领域发展，这些行业不断增长的需求，要求传感器新品不断涌现。而科技的突飞猛进、信息化及网络应用日益广泛，也对传感器新品提出了更多的要求。为此，能适应不同行业的传感器开发必须要顺应市场潮流并能创造需求。如为冶金行业提供的高温传感器及相关高温应变计制造；为公路限载系统设计一体化传感器；适应化工、食品、医药行业的激

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光焊接密封不锈钢传感器;抗干扰及长距离输送信号、四角误差及温补自动修正数字传感器;适应物流系统要求装载机及叉车秤传感器;设计更合理及结构更紧凑、应用更广泛的扭环式传感器等。只有新品不断出现,更好地适应市场需求,才能使企业发展获得新的增长点。

3. 把握市场发展态势,积极融入国际市场

在工艺保证和技术创新的前提下,利用成本上优势,通过 OIML 及 NTEP、NSC 等相关认证,培养熟悉国际惯例的外贸人才,掌握国际市场运作手段,利用网络及相关展览会争取外贸订单,实现产品出口。从国内行业现状来看,可以分为三步走:第一步做 OEM 或定牌加工,积累国际贸易经验,明确国外传感器制造工艺及品牌加工,为产品走向国际市场奠定基础;第二步争取到国外设立相关公司或办事机构。直接面向国际客户,了解客户需求,按照国外市场要求来制作传感器,逐步树立自身品牌,建立传感器的销售网络;第三步是实行资本运营,到境外开办生产基地,拥有中国传感器品牌,完全融入国际市场。

4. 根据企业发展内在规模,实现企业二次艰苦创业

不少传感器及衡器企业历经几年的风雨沧桑,已初具一定规模并完成资本原始积累,今后的几年如何发展是摆在诸多老总面前共同的问题。不转型发展,就会逐步被市场淘汰。只有做强做大,才能在竞争中逐步壮大。从企业发展内在要求看,首先要理顺企业体制。股份制改造及期权激励是传感器行业发展优先选择的体制模式,要首先考虑把“蛋糕”做大,而不是考虑如何分“蛋糕”,只有做大做强,才能更好地分享果实。尤其是对企业发展有着重大影响的高层管理人员、营销人员、技术人员、工艺及品管人员来讲,企业所有者必须要让他们来分享企业发展的成果。其次要形成一套完整的人力资源体系。人作为企业最活跃的基本因素,经营管理者务必加以重视。建立和健全人才引进和招聘、使用和培养、竞争和淘汰、培训和培养等多项管理制度,让人才引得进、留得下、用得好,为员工创造良好的工作及生活环境,提供发展平台,规划好企业发展与个人职业生涯相协调的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机制。再次，企业要重视市场运作及商品策划，健全营销网络及提升自身品牌。最后，企业发展及一切工作出发点都是为了市场需求，以顾客为中心，要强化企业快速反应、灵活多变的市场服务功能，从而满足并超越用户需求。

伴随世界经济一体化进程加快，传感器业面临着诸多机会与困难，只有做定创新工艺及基础材料研究基本功，不断开发新产品，积极融入国际市场，顺应市场需求，才能使中国传感器业在激烈的国际市场竞争中赢得更大市场份额和树立自身品牌。



2007 年 10 月，公司研发大楼投入使用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 渠成水到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2008 年 4 月，柯建东在青岛举办的中国国际衡器展览会上与客户交流

引言

公司运行如水，管理制度就是渠。制度搭建好了，公司自然就会运行良好。但是如果长时间不维护，沟渠也可能会堵塞。只有渠道畅通、管理科学、不断维护，才会形成良性的运行机制，也才会带来滚滚的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理还是服务——思维的转变

管理是企业正常运营的重要支撑，没有高效有序的管理，企业就要“瘫痪”。如何实现企业管理从被动式管理向主动式管理、从事务型管理向服务型管理、从粗放型管理向精细化管理转变的跨越，一直考验着柯力管理团队的智慧。柯力 20 年的发展历程，让我对企业管理有了更加清晰和系统的思路，就是努力构建以“员工的需求，给力的方向”为核心的服务理念，勇于变革管理思维和管理方式。

一、从被动式管理向主动式管理转变

过去，很多管理工作总体是被动的，例如，出现用车、领物、费用支出等各项需求时，我们只能应急安排，工作常常处于被动之中，服务效率和质量难以体现。目前，公司统一推行部门周计划和月度计划编制、跟踪工作，要求各部门根据已经审批的工作计划开展工作，并定时对工作完成情况进行监督与跟踪，强化跟踪考核。同时，公司推行部门月度费用预决算制度，行政部门也不例外，通过提前对次月行政费用进行预算，将各项计划工作所产生的费用纳入月度预算费用进行有效控制。通过上述两项举措，公司管理工作主动性明显加强，管理效益初见端倪。例如，我们在车辆保养方面实行看板管理，有了看板，驾驶员、车队长以及行政管理干部能随时关注车辆需要检

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

修保养的行驶里程和大体日期，确保车辆检修保养能按规定执行，车辆故障率因此较以前有显著下降，费用支出也能有计划控制。再如，在废料外卖上，过去我们的做法是，当发现公司废料积累到一定数量后，就通知熟悉的回收废料人员来清运，这样做对公司不利的一点是，公司在废料定价上话语权不多。目前，公司废料回收采用定期招标竞价的方式进行，中标后的回收商非常乐意配合我们做好废料堆放场地的现场清洁工作，同时我们能对废料外卖定价取得主动权和控制权。

二、从事务型管理向服务型管理转变

过去，行政管理工作更多的是为满足各部门、各人员的需求而做，这种需求往往表现为简单的需求、表面的需求和短期的需求。要提高员工对行政工作的满意度，我们必须在管理理念上进行巨大的变革。为此，我们积极倡导服务型的管理理念并力推具体措施。行政管理从事务型向服务型转变，看似一字之差，其实管理理念和工作方式却是颠覆式的。例如，过去，晚上下班了，司机也回家了，晚间发生意外情况需要用车时却找不到司机。后来，我们规定司机必须晚上值班到夜里，尽管如此，还是会发生一些意想不到的事情，让我们行政工作无所适从。现在，我们干脆规定公司车队实行 24 小时服务，司机全天候值班，为保障公司用车需求提供可靠保障。再如，对于大多数公司来讲，保安的工作一般仅限于维护厂区的治安，厂区外的安全一般是不会触及的。我们公司却不同，公司倡导：保安人员除立足于本职工作外，还需在力所能及的范围内帮助员工排忧解难，如按需对夜间单独回家员工进行护送等。在护送员工回家的同时，我们不仅送出了一份平安，而且激发出员工心灵深处对公司的一份感激。像类似以提升服务价值为目的的工作还有很多，如公司宿舍开设平价超市(营业至夜间)、寒暑假期间举办的员工子女托教班等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、从粗放型管理向精细化管理转变

行政工作有时需要应对计划外事务和紧急事务，如果我们对此控制不力、处理不当，就会使行政工作陷入粗放型怪圈，从而让行政管理难有起色。在行政管理上，我们通过学习、总结和借鉴，探索出一条行政管理精细化之路。例如，在食品安全方面，我们强化对采购蔬菜残留农药的管控，不定期对供应商配送的蔬菜进行残留农药鉴定，对食堂采购的所有原料严格按公司规定的流程及标准进行验收，实行厨师长、伙管会代表、总经办人员验收负责制，保证食材的安全性和新鲜度。在交通事故处理上，我们坚持“四不放过”原则，认真仔细分析事故原因，按司机肇事处理程序进行处理，将处理案例作为教育全体司机的培训材料，提高司机的安全意识。在车辆管理上，我们严格控制出车，通过出车审批、出车路线合理规划，避免重复出车、绕远路出车等现象发生。另外，我们在办公用品管理上坚持动态定额标准及费用预警管理；对电话费进行定额管理，加强电话费监管，对超支费用加强审计；对厂区用水总表坚持做好“日记账”，比对正常数据，分析当日用水量是否正常，如异常则安排当天进行水网管路检查并彻底解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三大法宝：质量监控、成本控制、工效管理

20 年来，柯力质量管理体系始终围绕着公司的发展战略，伴随着柯力发展一轮又一轮的巨变，不断地充实着自身的广度、深度及宽度，也尝试着理论和实践的一次又一次的突破，经历了无数次的客户抱怨和退货，甚至是大批量的质量事故。但也正是因为经历了这样那样的苦痛，柯力的质量管理体系才逐步成长和成熟起来。

回想 20 年前，创业初期是困难和艰苦的。最初的设备中，贴片只有一张净化台、一台除湿机、一台空调、一台绝缘测试仪、一只万用表、一台贴片固化烘箱、一台温补烘箱、一台弹补烘箱、一台 K－2000 表、一台稳压电源、一台温补用仪表及 250 千克的砝码。但是，就是在这样简陋的条件下，公司员工没有忽视质量，始终将质量放在第一位。没有检测设备，宁可花费较大的人力、物力及财力，运到省院及上海自动化所检测。对于检测不合格的产品，坚决不予发货，确保产品的品质。直至 1997 年公司引进了第一台 30 吨杠杆机，在 1999 年又增加了一台 6 吨杠杆机，柯力第一次有了自己的传感器性能检测专业设备。从此，柯力结束了 1 吨～30 吨传感器依靠外力进行性能测试的历史。2000 年，公司从三山乡搬到宁波江东科技园区，成立了质量部，初步设立了进料检验、出厂检验和巡检等检验岗位。虽然，初步建立了品控体系，但还是一个以检验为主、以结果为导向的非常不完善

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及不系统的品控体系。而就是在这样的情况下，公司管理层始终坚持“以质量求发展”的理念，坚持“不合格不流转、不合格不接受、不合格不发货”的原则。

2001 年开始，公司产品的品质逐步得到了客户的初步认可，产量也逐步提升到每天 100 只。但是，质量问题如果无法得到根本性解决，再放大生产量，质量就将成为最大的制约因素。为此，公司管理层决定建立质量管理体系。公司于 2001 年前开始导入 9000 质量标准体系，并于 2001 年 10 月正式取得 ISO9002：2000 质量管理体系证书。质量管理体系是初步建立了，但如何执行、如何有效管理又摆在我们的面前。

首先，公司质量部门抓的是“三移”中的“下移”，尤其是工序可控。柯力改变的第一个工序是胶封：2001 年，柯力引进了行业内第一台激光焊接设备，变胶封为焊接密封，真正解决了密封等级的提升。从此，柯力质量管理第一个工序真正实现可控，真正实现从管工序结果到管工序因素。柯力第二个实现可控的工序是零点温度补偿：2002 年 5 月开始成立项目组，通过大量实验对温补数据进行数学建模，对温补数据实施自动化采集，并通过计算机计算及判定，从而在 2002 年 10 月实现零点温度补偿的全面自动化及实现工序完全可控。继前面两个工序实现可控后，2004 年测试系统推广使用，并建立数据查询系统，在数据真实性方面有了保证并实现了传感器测试工序可控；2005 年实施了固化自动化通道，实现传感器贴片固化工序可控；2006 年条形码系统推广使用，改变原来每只产品采用的跟踪卡方式，在产品流程跟踪中，对每只产品的质量可追溯性实现了可控。同时，制定了各工序作业指导书及上下道工序自检互检作业指导书，并建立了质量奖罚制度，从制度层面确保可控。

其次，公司质量部门实施了“三移”中的“上移”，即把公司要求落实到供应商。从 2002 年开始，柯力全面建立各种物料的检验标准，并将标准下达到各供应商确认供应商关键工序的控制要求，同时制定了“进货检验管理制度”、“外协件外购件质量管理制度”、“供应商管理办法”、“原辅材

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

料批量不良预防规定”等一系列制度规定规范和落实柯力公司要求的“下移”。与此同时，制定了合格供方评审办法，推动公司研发品管供应链管理与供应商的走访、互动交流，对于难点问题建立跨公司QC攻关小组，并于2003年引进了盐雾实验箱，用于表面处理的供应商质量监控；2005年建立金相分析室，用于钢材及热处理供应商质量的监控；2007年建立ROHS指令实验室，致力于环保物料的质量监控，并与供应商签订ROHS指令协议，确保环保需求的“下移”；2008年引进应力应变测试仪，开始了对供应商应变计质量的检测与改进需求的验证。

最后，公司管理层和柯力质量研发部门实施了“三移”中的“前移”，即客户实际需求及应用现场环境与公司质量开发的对接。从2004年开始，公司实施由高层带队研发和品管参加的客户巡回服务，深入市场第一线，了解客户使用要求及进行新产品的推介和发布，并听取客户意见，修改图纸、作业指导书和检验标准，把客户要求转化为公司各工序控制要求，并“下移”到责任者及把客户要求“上移”到供应商，从而实现真正的“三移”和全面质量管理。与此同时，2006年增加了疲劳试验机，用于模拟客户现场传感器使用寿命检测；2006、2007、2008年先后引进了100千克、600千克、2吨、10吨静重机及30千牛杠杆机用于传感器弹模补偿验证及全性能测试，确保客户现场温度变化时传感器性能的稳定性；2009年引进包装跌落试验设备，对公司传感器及仪表包装实行模拟搬运检测，确保包装质量适应实际装运流程。

也正是基于此，虽然出现过批量钢球碎、压头裂、导线不良及应变计温漂不良等一系列情况，但公司很快做出了改进和调整。2009年实现了传感器年产突破100万只，退货故障率0.05%，一举成为国内最大的钢制传感器制造商。

产量突破100万只后，公司管理层并没有沾沾自喜。与此相反，领导层意识到产量规模继续扩张及产品品类增多和现有质量管理体系之间矛盾的深刻危机。怎么办？重塑和再造质量管理体系。2010年，领导层通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过修订质量方针，将原质量方针中“以质量求发展”改为“以质量求生存”，同时再次对质量方针中的“求实创新，精益求精，以客户为中心，以科技为先导”重新定义及解读，提出了“差异化”质量管理理念。首先，对于生产线进行重新定义，一条为常规大批量中低端生产线(目前已移到安徽)，一条为非标产品生产线，一条为高端生产线：对常规生产线加大工艺及设备自动化创新改造力度，做到工时下降的同时实现工艺可控；在非标生产线，充分了解客户需求，满足客户差异化定制化的需求；在高端生产线，加大工艺改进摸索力度，引进和验证新的工艺，实现传感器精度及稳定性的提升。在实验室建设上加大投入，2010 年至 2013 年建立健全仪表 EMC 及安规实验室；2012 年至 2013 年继续完善传感器实验室建设，引进 IP 等级防护检测设备及化学成分分析设备，为差异化质量管理提供试验验证保障。至此，柯力已建成传感器行业最健全的实验中心，包括：原材料金相分析室、化学成分分析室、应力应变检测室、湿热实验室、盐雾实验室、冲击韧性实验室、ROHS 指令分析室、IP 等级防护实验室、弹模补偿实验室、零点温度验证实验室、全性能实验室、振动实验室、包装跌落实验室、疲劳验证实验室。

在这样的质量保障体系下，品管部门逐步形成了“深入现场，缜密监管，品质提升，预防第一”的质量管理文化。

质量的问题解决了，但是企业的成败往往还要由自身的成本控制来决定。成本不仅仅是产品的一次成本，还包括产品进入市场后的运行成本。前者决定了客户的一次消费能力，后者决定了客户在企业的可持续消费能力。

制造型企业的成本控制，首先就控制而言，不应是硬性的“控制”，而是要进行意识管理，常言说的“节约一滴水”、“节约一度电”就是要培养一种控制意识。成本管理最重要的因素就是意识管理。所谓的意识管理就是要在企业内部营造节约成本的环境，并且是一种持之以恒的环境，这种环境靠“制度的规定”、“制度的执行”及主要管理人员的推进来维持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，在管理上要做到纸上有数、大家有数，不能仅仅是心中有数、个人有数，也就是对构成产品的要素要做到一一罗列、紧抓重点的成本管理。“一一罗列”的要求，就是不能在管理上放过成本构成的任何一个要素，对要素进行分项归类，在归类中对于能定额的一定要明确单件定额，对不能单件定额的要以单位定额来约定，以便于目标的可控。“紧抓重点”就是管理责任部门在“一一罗列”的基础上按管理阶段进行阶段重点管理，不能“眉毛胡子一把抓”，要注意目标应变而变，不能墨守成规。此外，还需要全员参与。

第三，要把“控制目标”进行分解到位到人，同时结合目标的分解制定相应的考核激励机制，让直接的相关人员知道做到的会有何奖励，做不到时则会有什么样的惩罚。

在目标执行中，作为管理、监督部门要注意成本的实时监督，成本控制的核心不是管结果，而是管过程。

上面提到的是常规成本控制，另一个重点是成本控制的创新管理。制造型企业的成本创新管理较多，如“设备自动化”“工艺自动化”“搬运自动化”在企业生产管理中应用很广泛，但操作“僵化”方面在以手工操作为主的“国产企业”中还没有被有效地应用。

操作“僵化”实际上是在某一工序的员工操作过程中，提炼出一种不影响产品质量而操作效率最高的操作手法，让所有从事该工序作业的人员来按此操作手法进行作业。该操作手法可以不是单一员工的操作手法，而是各个子工序的操作手法的组合，其基本过程就是通过对员工操作进行定时定量的分析，提炼出该工序的最佳操作手法。

另外，“物料替代”在产品的成本控制上也可以起到较大的作用。替代物料在人们常规的思维理念中常被误理解为企业为降低生产成本采取的“偷工减料”的一种手段，其实不然。替代物料的应用是企业的技术研发能力的体现，是企业经营的市场差异化策略的体现。

众所周知，合适的人做其合适的事，这叫人尽其能，同样合适的物用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在合适的地方，就叫物尽所用，所以适合的才是最好的。首先要进行技术、价格等方面的评估——可行性分析；其次要进行实验应用试验——实验论证；然后小批量投放市场——市场应用，此阶段要特别注意市场应用的信息收集——市场信息反馈及改进；最终，综合各类信息确定物料的最终替代——替代物料的推广。在物料替代的各环节中，不能就单一因素（成本或客户要求）在未走上述各流程的情况下就匆忙"上市"，造成对自己不负责、对客户不负责。

成本控制是企业生产经营管理中所追求的，但其前提必须是在确保质量的前提下展开，离开了质量为前提，所有的一切均不是"控制成本"，而是叫"死亡成本"。

同时，企业成本控制除了自身得益外，还必须要有成本控制得益让利于客户的理念，这样才能使"成就客户"、"与客户风雨同舟"的管理理念得以真正的体现，让客户对你的产品有持续的"消费能力"。

当然，工作中经常会碰到有人对公司规定、制度的制定提出异议，说一点点的小事也搞个规定、弄个制度，企业经营过程中的大事管牢、管好就行了，犯不着这么多条条框框。

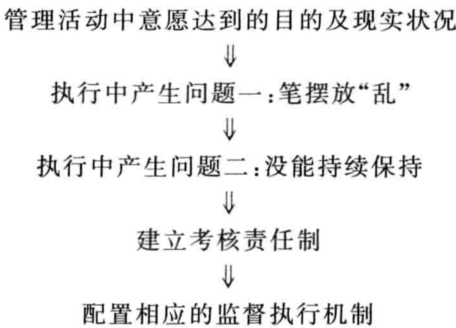
有一次，岗位上员工反映记录用的笔容易"丢"，用的时候要花时间找。于是，根据员工要求给配了能粘贴并带塑料链的笔。次日到岗位上一看，二十来个员工粘贴笔的位置几乎没有一样的：上、下、左、右、中、里，应有尽有，一眼望去，给人的感觉就是一个字——"乱"！造成"乱"的原因也很简单，那就是没有一个统一的规定。后来听取员工意见，定了一个大部分人均认为较合适的粘贴位置，班会上进行宣传，统一按此位置粘贴后，看上去整个岗位笔的放置就整齐了。但统一一段时间后，又出现个别员工的笔有移位问题及笔杆不归位现象，于是对"不对位"及"不归位"的进行重新要求，对移位的予以纠正。执行上是好了几天，但仍出现执行偏差问题。于是，再征求员工意见，进行重新明确、定位，同时对执行好并且予以保持的员工进行奖励，对执行不到位的员工予以通报考核。但同样好景不长，老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题再次发生，究其原因，在“笔”的位置出差错时，“制度”是书面的，其本身不会主动对差错问题去监督考核。最终，岗位上设立监督员进行定期检查、考核，并形成书面检查记录，同时员工、班组对监督员的监督工作情况进行检查考核。后来，无论岗位上的老员工，还是新进来的员工，对这种笔的摆放“标准”得以保持并直到岗位上取消该笔应用为止。

这只是一个小事例，并不是说员工的思想观念能一下子主动得以改变，主要是有了一个大部分员工认同的标准，有一个考核、监督机制，使得原来的“乱”变得“齐”。

因此，结合这一“笔”的案例可见，公司规定或制度的需求来源于实际活动的要求，“制度建设”的大致流程为：



虽然“笔”的问题看起来是一个比较简单的问题，但没有“规定”，没有执行的考核、监督保障机制，也会存在执行上的偏差，其偏差的存在并不是员工不对，而是管理上存在缺陷——那就是“制度的建设”问题。

“制度”是源于日常工作中为达到预期目的而来规范行为的一种需要，而“制度建设”是为了保障“行为准则”得以不断完善、不断推进，并最终达到预期的目的。没有“制度”，我们的行为会没有一个标准，没有“制度执行”，制度就会成为一个摆设。

柯力的管理不是规范化管理。在我们的企业经营者看来，规范化管理是最起码的要求，别的企业也能做到，我们凭什么胜出？只有超标准要求自己，才是企业胜出的前提，精细化管理与创新化管理一样，是超标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理中的一种类型。

精细化思想的核心是确保工作的执行力和低成本，重点是流程和制度的建设及检查。我读过《总裁与仲裁》的故事，说有一位总裁，整天一半以上的时间是在做“仲裁”工作。在传统的企业管理中，信息的传递与沟通模糊不清，带来部门之间问题成堆，做裁判的工作占了大部分。问题还在于，这样的“仲裁”缺乏理论依据，有时还有一些经验可以利用，有时纯粹就是乱拍板。造成这一现象的根本原因是制度和流程不全，特别是一些边缘性的工作，是最容易发生推诿的地方，每次出现这样的问题都需要上级领导出面“判决”一次。另外，许多工作需要多方面的配合才能开展，其中有一项配合不当，工作进度就会受到影响，由此产生“特殊情况”需要上级判决也是经常出现的。但如果按照精细化要求的做法就不一样了，在问题第一次出现后就以点带面，将类似问题的解决办法纳入制度或流程，并具一定的涵盖面。这样，今后再次出现类似问题时就有了参考依据，问题也就迎刃而解了。

精细化管理同时体现在信息的及时传递与沟通上。具体工作是复杂的，而制度的规定总是有限的，这时沟通与反馈成了重要的辅助手段。

2009 年春节后，金加工某车间发生两批传感器弹性体材料报废事件，因材料表面缺陷，无法正常流转。一批加工至铣球窝后才反馈，一批加工至热处理后才反馈。如在车贴片孔前及时反馈及时制止，此产品可改为小型号产品，可以将材料损失降到最小，但因反馈不及时最终导致产品材料彻底报废。为此，对相关责任人按报废损失的 50%进行了处罚，这是反映在制程返工和成本管理上的问题。更重要的是，沟通与反馈还体现在上层领导对整体资源的控制上。企业领导者最怕的是失控，一旦失去联系，没有反馈，上层领导就坐立不安了。底下的工作进度如何了？效果怎么样？工作效率是否保证，有没有人浮于事？生产是否正常运行？交货期是否有保障？这些情况是需要掌握实时动态的，大量的沟通与反馈对整体资源的把控是部署下一步战略的前提。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精细化管理的另一目的是获取全面的决策依据。所有的决策应建立在充分的依据上，哪怕只是对于一次普通报告的批示。我们就提出要求，每一次提交报告必须把相关的资料附在后面，比如是申购一台设备的报告，必须经过内部需求调研、现有产能分析、运转率分析、外部市场供应商调研、产品的最佳选型、价格比对、购置后的维护保养费用分析、合同评审等手续，并执行各相关部门的轮阅意见等一连串前期准备工作。设备购入后责任人进入后期款项费用支付与报销阶段，此时必须把设备采购的申购报告、合同、安装调试结果、试运行效果评估、验收报告、后续管理的制度等附在报销单后面。所有这一切的目的是为最后审批者提供签字通过的依据。这只是一件小事的决策，如属厂房扩建、供应链兼并等大型投资项目时，所应获取的参考依据则会更多、更精细，因为依据决定了决策的最终效果。

精细化管理还是克服本位主义的良药。因为人总是围绕自身利益考虑的，任何人都是如此。部门经理考虑的是本部门的利益，总经理考虑的是本企业的利益。再往大里讲，民族主义、爱国主义一切都源于人的本位主义。说明这是人性的特点，不是人品素质问题。但是，过于狭隘的本位意识会导致整体利益的受损，我们在企业管理中克服本位的做法就是加强制约与引导、精细的制度、精细的流程、精细的员工关系管理、精细的意见反馈渠道、精细的评价与考核，尽可能地精细化，让这些精细化做法有力地限制个人在工作中的自由空间，可做可不做的边缘工作变成该做与不该做的工作了，是非分明。以大局的思维规范每个人的行为，是克服本位主义的根本手段。

企业管理的目的是提高企业竞争力，最终目标是确保利益最大化和可持续发展。但这些问题往往成了企业CEO考虑的问题，员工不一定这样想，员工大多会从自己的角度出发来考虑问题，如希望多一点人性化，作息时间要标准等，他们只想在标准化的前提下保证收入而已。所以，员工的愿景与企业的愿景在很大程度上是不一致的，但企业方面也不可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

急于求成，做一些违背自然规律的事情，合理的做法是通过大量的精细化部署，推广一系列计划管理、预决算管理、看板管理、5S管理、会议管理、监察管理、定期报表制度、人员心态调查、员工关系处理等，将企业的宏观规划有效地分解到各个部门，并最终落实到每一个员工身上。通过对资源的最大化利用，以最小的成本实现既定目标，确保企业的核心竞争力和可持续发展能力。

效率在经济学上最基本的解释为人均效益，即单位时间单位人员所创造的利润。效率的基本概念早在一百多年前经济学理论书籍中已经产生，管理学鼻祖泰勒就是最早从研究动作效率起步。在2012年，效率成为了企业管理界的一个热门名词，原因在于中国经济近三十年快速增长开始步入次增长即减速增长年代，一旦市场需求包括国际市场需求减缓下来，产能过剩问题就马上凸显出来，几乎每个企业都面临着成本上升利润减少问题。凝聚最优秀企业的上市公司2012年年报公告中有超过50%企业都出现了预减或预亏，更何况当时的中小型或未上市企业都面临着重大发展阻力乃至生存困难。

柯力也不例外，宁波本部2012年制造费用、管理费用分别比2011年出现20%、15%以上增长，如果不是因为出色的供应链战略、新品开发、资金增值计划凸显，2012年本部利润也许会出现负增长，而当时太平洋、银环、龙腾子公司无一例外出现利润下降；在接下来的一年里，就面临了激烈市场竞争、缓慢市场增长、刚性薪酬上涨、沉重IPO费用、严格会计准则、产能危险过剩、繁杂商誉或摊销等问题。解决这些问题，成为了2013年的当务之急。这就必须提高效率，效率改变柯力，柯力才能发展壮大。

1. 加强设备自动化，提高一线员工劳动效率

2012年，仪表事业部人员减少20%，产量提升10%，靠的就是设备自动化提升30%以上工效，使得柯力仪表分摊至每台产品的劳动力成本得以下降，从而在同行亏损前提下，我们的仪表仍然保持10%以上净利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

润率。2013 年，公司将继续投入超 2 000 万元的设备，其中 800 万元用于现有生产线改造，重点提升设备及搬迁自动化，实现各个事业部生产一线大约下降 35 万工时，占全年总工时 8%左右，尤其是安徽公司将下降 15 万左右工时，占全年安徽总工时 10%以上。这些节省工时将转化为对一线员工薪酬增长提供基础，实现单位产品劳动力成本不上升，直接提升企业产品竞争力。

2. 生产管理精细化，提高一线劳动生产率

主要通过技师制、培训学习、岗位技能等级考核、新员工带班师傅制、工序细分、工序薪酬全新设计、改善离职率、提高出勤率、提升班组长管理能力工程、减少待料时间、IE 分析工程等十多个办法来提高一线员工在生产线操作工效。同时岗位基本工资、岗位技能等级考试薪酬提升各控制在 1%左右的涨幅，注意控制工伤事故及孕期员工数量，使得一线员工基本薪酬上涨控制在总薪酬的 3%内，而奖金上涨依靠重点实施员工操作熟练度及精准度提升，依赖于自动化与管理提升，使得员工奖金增长被工时节约所代替，从而实现管理出效率目标。

3. 管理信息化、流程简化与工作丰富化提升管理人员效率

一方面控制一线员工数量来控制管理人员增长，控制管理人员增长来控制后勤服务人员增长；另一方面通过管理信息化，包括办公自动化，条形码改善，ERP 提升，PDM 优化，CRM 推行来减少员工工作内容，同时每月都执行对柯力 300 多个制度检查，删减一些过时或不必要的流程，减少管理人员工作烦琐流程，使得每个岗位抓住核心 KPI 指标，减少冗余工作，实现管理人员总体工作量减少。另外，公司须坚定不移地执行百名人才梯队及三鹰计划，推进 KPI 倒逼培训体系及专业技能提升体系，使得管理人员技能有新的提高。通过调岗、轮岗、竞岗、母子公司人力资源共享方式力求管理人员的工作内容丰富，从而既保证工作薪酬平均增长 10%，又使得员工工作满意度及职业通道上升。既保证管理工作内容薪酬平均化，又保证公司管理成本正常化，实现员工、公司双赢局面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 加强新产品研发和供应链战略，提升系统产品附加价值

通过产品差异化、高端化，加强产品经理模式，加强替代物料，加强供应链战略协同，帮助供应商提升管理效率，减少供应商产品成本，提升公司科技化和国际化。扩大公司品牌与文化影响力，重点减少老产品设计冗余和增长新产品设计价值，增加系统集成产品销售额，使得新产品毛利增长快于老产品的市场竞争力下降，总体上是保证了公司产品毛利率不下降甚至略有增长，这种结构性产品盈利模式改善依赖辛勤管理与坚定研发，保持柯力产品比同行领先一步乃至几步，从而保持市场竞争力及公司持续盈利能力。

5. 依靠公司变革创新与集团化资源优化来提升效率

在公司转型升级过程中，面对市场变化及员工要求，必须以变革创新思路来应对，效率本质上就是资源配置最优化，要清晰并且严肃地告诉每一位中高层管理人员尤其是子公司总经理，绝对不允许依赖人海战术来提升产值，从未来管理要求看，这是死路一条。一个真正优秀管理人员必须是现有资源尤其是在人数保持平衡的状态前提下，通过提高效率提升效益。唯一道路就是管理创新。2013 年是柯力的管理创新之年，基于利润又超越利润；也是整合协同之年，基于资源又超越资源；更是沟通顺畅之年，基于制度又超越制度。要眼睛向内，充分挖掘，使得现有资源充分配置或者稍加资源充分优化，而不是需要加人、加钱、加时等而没有减少平衡预防理念，尤其是公司多元化投资及集团化过程中，必须通过资源分享共享、战略理念统一、战术整合协同、人员轮岗培训、集团团队打造等多种办法提升集团化效率。

决定一个公司成长需要优秀战略及团队，实现公司增长必须要有一定速度，但速度必须是提升效率，有质量无水分增长。只有这样，柯力才能有生命力，管理本质在于实践，辛苦又艰难、坚持又智慧的管理工作本质在于提升效率，只有提升效率，柯力才能基业常青。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让制度“活”起来、“动”起来

制度建设是柯力精细化思想的典型特征，也是企业文化重要的组成部分，它集中体现了企业的价值观。柯力在 20 年的经营管理中，一直把公司的制度建设放在十分重要的位置，在 2007 年公司提出的“制度化、人性化、精细化、创新化”管理方针中，更是将“制度建设”放在了首位。经过持续有效地推进，公司“学制度、懂制度、按制度办事”已蔚然成风。

截至目前，进入公司制度汇编的共有 346 个制度，总计字数达到 70 多万字。制度虽然多，但每一个制度都有主管部门，由主管部门负责制度的修订、宣传与执行检查，在检查中发现制度不适用再继续修订，由此循环往复逐年积累。

在柯力，制度的日常修订是一项非常重要的工作，它不仅要求制度覆盖面大，力求把已经显现的流程问题随时书面化，还要求修订人熟悉动态情况，每周下达制度修改要求，随时调整制度，这样才能保证制定出来的制度符合公司经营、管理的实际。不仅如此，制度还须经历初稿起草、轮阅征求、完稿提交、宣传培训等阶段，与员工利益密切相关的制度还需要获得员工代表的签字认可，才可颁布实施。公司总经办负责总体制度的推动计划，每月都会汇编制度自查和互查计划、制度培训宣传计划，月均修改量达到 60 次左右。可以说每一篇制度文件的出台都是柯力人在生产管理实践中对自身问题不断的反思和总结，凝聚了柯力人的智慧和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汗水。

制定好了制度，接下来首先要做的事情就是让员工知道，也就是制度的宣传。员工了解和掌握公司制度是制度得以执行的首要前提。在柯力，制度培训和宣传的途径有很多种：

总经办确定每月培训的主题，并结合部门的培训需求，每月制定下发《制度培训计划表》，各部门按计划在每周二的部门例会上对管理员工进行最近修改制度的宣传。各车间班组长在早、晚会上对一线员工进行最近修改制度的宣传。行政人事部每月两次在厂区宣传栏上张贴本月新增或修订的公共制度，并定期更新，供员工学习。总经办和行政人事部每年 11 月至次年 1 月安排年度制度集中培训计划，分时段、分场次对公司全体员工集中进行年终制度培训，培训内容主要包括一年里新增或修改较大的制度、与员工日常工作密切相关的制度及在工作中容易出现问题的制度等。每年年底，公司结合员工的年终考试，对员工的制度学习情况以考试的形式进行检查，考试成绩与年终奖挂钩。新员工入职即发放一本《新员工手册》，里面集中一些较常用的公共性制度，帮助新员工快速进入制度化的环境。

公司虽然制定了制度，并利用多种渠道在员工中宣传，但是随着管理、经营实际的变化，原来的制度变得不再适用，为了让制度“与时俱进”，持续有效地为管理服务，公司还搭建各种平台，提供多种途径让员工来提出修改制度的意见，不断完善公司的制度。因此，柯力的制度不是僵死的，而是流水一般常用常新的。

每月底前，公司根据实际管理的需要，制订《公司制度自查互查计划》下发各部门。各部门根据《公司制度自查互查计划》对本部门制度进行自查和互查，并填写《自查、互查记录表》，对制度不符合实际情况或执行不到位的，在记录表中详细描述，并提出具体的改进建议，跟踪改进结果。

各部门员工结合日常工作实际可通过合理化建议、谈话的形式反映制度存在的问题和需要改进的地方，人力资源部组织会签后明确制度修

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改时间或保证制度执行的措施。必要时还邀请建议人共同参与制度的修改,监督制度的落实。

在新员工培训中对公司主要的制度进行宣传,并通过新员工入职考试的形式了解新员工的制度学习情况。员工提出的制度建设创新建议作为合理化建议采纳;员工提出的制度存在的问题,进入本月或下月制度修改计划;员工对公司制度建设或制度内容有理解不到位或错误理解的,由人力资源部培训专员进行讲解和引导。

在执行当中发现制度存在问题,各部门主管、经理或总经理在部门经理会议上予以提出,明确制度的修改时间或协调制度的执行。当几个制度出现矛盾或存在交叉内容时,有关领导在部门经理会议上提出修订、整合建议,要求相关管理人员对制度进行修改。相关责任部门根据国家相关的法律法规、公司战略、组织架构调整、客户和员工的意见,提出制度修改、补充、整合、废止要求,保证制度有效执行。

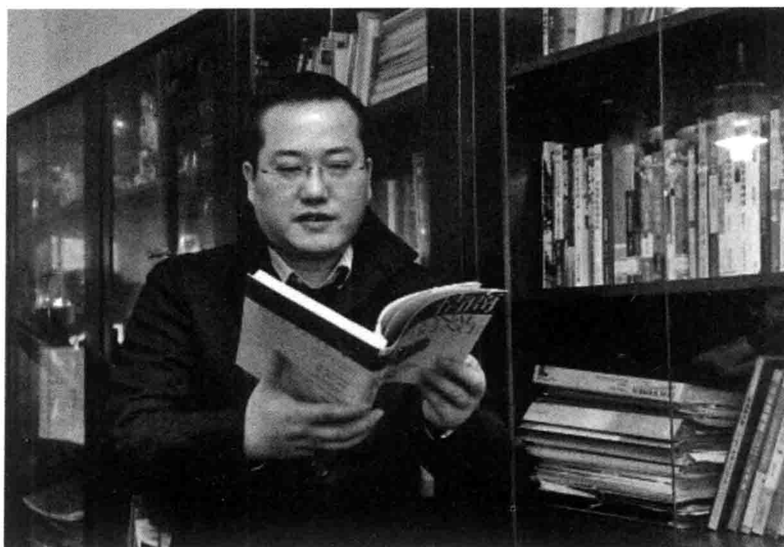
很多公司在制度建设上犯难,并不是不会制定制度,而是制定的制度不能得到有效的执行,结果制度成了“一纸空文”,制度的“严肃性”更是无从谈起。所以制度建设,关键点还在狠抓落实上。在这一点上,公司也不断摸索出了不少行之有效的方法。

除了各部门的制度执行情况自查外,公司还组织与制度内容相关的部门对制度的执行情况进行检查、反馈。公司主管制度建设的人员、财务审计人员、总经理助理以上领导每周下车间现场工作一两个小时,重点检查制度在实际生产管理中的执行情况。公司定期组织重要制度专题检查会,要求员工代表提出修改意见,反馈制度的执行情况。总经办每月对新修订制度的执行情况进行跟踪、检查。此外,光有执行检查还不够,还要明确奖惩,对按制度落实的行为给予奖励,对未按制度执行的行为给予严肃处理。

最后,用四句话来总结柯力的制度建设经验:

1. 随时动态修订制度,让制度贴合实际。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2013年1月29日,《东南商报》刊载柯建东专访

2. 及时宣传公司制度,让员工了解制度。

3. 不断完善公司制度,让制度持续有效地为管理服务。

4. 狠抓落实执行制度,让按章办事蔚然成风。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导力：企业的核心动力

目前，中国经济已进入平稳增长时期，也进入三期叠加期，即结构调整期、前期消化期、增速换档期。市场常规需求不再增加，市场竞争更显激烈，企业领导者必须独具慧眼，才能摆脱原来的红海，开创蓝海时代。一是在原来的产品或产业基础上运用新技术、新业态、新模式、新思维促使企业“植树造林”。二是运用差异化、高端化、信息化、智能化改造老产品，促使企业“老树发新芽”。德鲁克说：“在企业转型变革中，80%的作用来源于企业领导者。”在这个关键时期，企业领导力成为至关重要的问题。我觉得，主要可以从以下六个方面来理解。

1. 领导者要肩负企业使命感与紧迫感

愿景是企业前进的方向，明确企业奋斗目标，同时激励员工为之努力奋斗，是一种高效协调的行动。柯力愿景是成为国际一流物联网公司，是柯力成为百年企业的梦想与基石，在愿景道路上虽然崎岖，但却是每个柯力人的心中明灯，是企业领导者愿意用毕生心血与汗水为之努力、甚至几代企业领导者为之竭尽一生奋斗的方向。在愿景道路上树立紧迫感，聆听客户、供应商、员工的心声，甚至细听竞争对手的呼喊，我们会清晰地看到我们的不足，克服自满情绪，制定更高目标，杜绝粉饰太平言论，朝着更强更高目标迈进。这是领导者必须迈出的第一步。

2. 领导者要有人格的光辉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无声的行动是最好榜样，喊破嗓子不如甩开膀子，实干是领导者的第一品格。同时领导者要自律，严格要求自己，以身作则，榜样的力量是无穷的；同时又要坚持，纵然千辛万苦，千转百弯，千坚万难，在实现企业变革道路上，必须持之以恒；同时还要智慧，面对复杂多变的环境，作为领导者必须抓住问题，不回避问题，认清问题本质，运用多种手法及手段，扬长避短、能屈能伸、韬光养晦、厚积薄发、高瞻远瞩。

3. 领导者要保持敏感的市场洞察力

德鲁克说过，企业领导者与管理人员的最大差别在于领导者必须认清未来在哪里。企业的未来来源于对市场需量、变量的深刻洞察，企业发展必须根据市场增长潜力所在。一定要倾听客户的声音，他们的需求正是指引企业成长的未来空间所在。不能为未来作准备，就是为自己掘坟墓。立即行动、脚踏实地、仰望天空、主动担当是优秀领导力的体现。

4. 领导者要提升企业核心竞争力

核心竞争力首先来源于优秀产品性价比，能够为客户带来高价值产品；其次来源于能满足客户需求的新产品开拓能力与技术创新能力；再次来源于赢得客户与员工信任，树立有别于竞争对手的独特竞争优势；最后来源于建立永不满足，勇往直前的创新企业体制。

5. 领导者要打造优秀团队

沿着公司战略规划道路，身先士卒、以身作则，以制度及流程固化与优化为先导，注意角色定位与分工，充分激励与约束下属，善于倾听与反问，要求员工独立思考并提供问题解决方案，有效地处理沟通与冲突问题，运用妥协、回避、合作、坚持、顺应的方法，实现以人为本，实现围绕目标沟通双赢的局面。同时注意将已有的成果进行固化并简化，从复杂的问题中找出简便办法，从问题的绩效中找出团队优秀的人才，不折腾、不气馁，要兼容、要方向、要业绩，形成忠诚、负责、识大局、自律奉献的优秀团队。

6. 领导者要积极拥抱变革

这个时代是最好的时代，新生代员工不断涌现，人口红利减少但人才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2012 年 3 月，公司及战略合作伙伴 MBA 核心课程高级研修班顺利开班

红利增加，从坐商至行商至电商，网络时代热火朝天，大数据正成为每个行业的战略定位。这个时代也是最坏的时代，过去的成绩产生了自满情绪，对自身弱点及自满情绪视而不见，人工成本急剧上升且要求不断变化，价格战不断打响，竞争对手的强大与竞争策略的不断变化，迫使变革成为企业唯一的生存道路。优秀的领导者首先要树立紧迫感(讨论潜在巨大危机)，领导团队建立变革(放弃眼前利益，建立变革联盟)，设计愿景战略(制定方向)，通过变革愿景(榜样，控制影响力)，善于授权赋能(消除障碍、改革制度及组织机构，不怕失败)，积累短期胜利(制定一个又一个计划，鼓励贡献)，促进变革深入(培养变革人才，改变不匹配的政策及结构)，并将成果纳入文化(坚定信念，阐明新行为与组织成功关系)，宽容冒险及失败，将失败转化为最好契机，改善，努力向前，直至变革成功。

在转型升级的道路上和新常态经济下，领导比管理更重要，变革比保守更迫切。企业领导者在变革道路上，必须面向未来，坚定脚步，带领团队，翻越管理的新高峰，实现企业愿景，并与时俱进，文化扎根，基业常青。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 味之三品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2002 年，柯建东（左二）与时任中国衡器协会副秘书长刘晓华、刘国经等访日合影

引言

柯力是一个品牌，但它远远不止是一个品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌——基业常青的保证

第二次世界大战结束后，西门子总裁对他的员工说："今日西门子是一座废墟，但不久新的西门子将依然屹立于世界之林，因为西门子员工还在，西门子文化还在。"

是的，企业中任何资产都是折旧的，但唯一永不折旧的是企业的品牌文化，"神马都是浮云"，但文化却是生生不息的资源。季羡林先生 1948 年在德国的时候万分感慨："1948 年的冬季是德国最寒冷的冬季，百姓无柴无衣，政府允许百姓上山砍柴，但只允许碰枯干，老百姓就按政府意见做，今日德国的郁郁葱葱归功于德国文化。"

品牌文化是企业员工共同的价值观，是企业崇尚的思想与行为。首先是"明定位"——找准企业文化个性和特性。柯力的品牌文化是求实创新、服务员工、成就客户，一切的行动来源于客户与员工的正当合理需求。其次是"给愿景"——为企业指明前进方向。柯力的愿景是"建设国际一流的物联网公司"，公司战略与文化必须朝着"国际一流的物联网公司"方向前进。再次是"提理念"——明确企业价值观。柯力的价值理念是与用户风雨同舟，人力资源理念是以宽松的环境发展人，以严格的制度约束人。最后是"编手册"——用行动纲领规范行为。柯力的《员工服务手册》和 2011 年出版的《柯力文化手册》都是文化纲领性文件。

明确文化理念和编写文化手册后，接下来用案例、故事来建立传播途

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

径;用人性化制度建立文化执行力;建立企业内部反复有效培训和利用《柯力人》内刊宣传来建立文化的阵地。同时文化来源于企业经营中高层团队的榜样作用。优秀的榜样是最好的文化。柯力“让员工尊重”“服务员工,不求感恩”“公司问题员工解决,员工问题公司解决”“文化热度来自于人性化程度”的理念是公司中高层服务员工的思想。在此思想理念下,具体通过建设公司通讯员队伍,企业文化长廊、VI 系统等公司各类员工活动树立文化品牌。2011 年开始,打造公司文化软实力,具体完成公司文化中“一、二、三、四、五、六、七”活动:

一是企业文化周:对有贡献、工龄超过 11 年的老员工进行事迹宣传;创作《柯力之歌》;筹建柯力文化长廊。

二是完成两本书:《柯力企业文化手册》和《柯力的企业文化建设》。

三是组织三次公开的辩论会:围绕企业文化开展客户、员工、公司三者关系大讨论。

四是四方交流:深入到客户、供应商、同行、宁波市其他企业的走访。

五是组建五次读书会,建立柯力书屋:书屋的书籍作为奖品奖励给员工。《柯力人》开辟“读书会”专栏,刊登员工的读后感。

六是六次培训:邀请文化专家和公司内部讲教对员工的培训。

七是七期杂志:每年六期《柯力人》双月刊加一期增刊。

学而时习之,不亦乐乎! 柯力的基业来源于不断学习凝聚成文化。求实创新、服务员工、成就客户不断深入也是柯力发展源泉。只要真正建设柯力文化,相信柯力就将朝着“国际一流物联网公司”的目标坚定迈进。

柯力人一直在提醒自己“没有一个产业是只涨不落的,没有一个企业可以永远保持‘黑马’式的成长速度”。面对越来越猛烈的经济寒流,柯力人的“棉袄”在哪里? 柯力人的回答是:注重产品质量。

自柯力诞生以来,我们就坚持以优质的品牌服务塑造柯力的良好形象。

首先,我们倡导优越的质量保证与合理价格相结合的方针,柯力拥有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完善健全的生产过程质量检测和控制体系，能够在比同行较低成本的前提下生产出优质产品，再加上合理的价格，这样就形成了极具竞争力的价格性能比，在市场上第一时间得到更多厂商的关注。

其次，我们能够及时地满足客户交货期，这是以客户的基本利益为出发点的。为了保证交货及时，我们建立了北京、广州、武汉等配送中心，使交货期进一步缩短，同时更快更有效地服务于客户需求，和他们无形中建立了更为长久的合作关系。

健全的售后服务是我们树立企业形象的又一关键所在。柯力拥有最为完善的售后服务体系，为了及时地满足客户需求，我们非常注重收集客户信息并作出快速反馈，了解客户对产品的意见。其中，对客户开展定期的巡回服务是一项重要的举措。

另外，柯力能做到快速研发出更多的新产品，在开拓潜在市场的同时有针对性地满足了客户的利益，有效地保证了新产品的更多性能开发和更广范围应用。而国外市场的进一步开拓也加速了柯力的国际化发展。

柯力的称重传感器之所以具有很高的性能，所具备的优势是多元化的，从产品的研制到生产环节、从产品的销售渠道到售后服务，都能保证其高效性和完善性。

从管理方面来讲，我们拥有大批量生产的制造管理经验、品质管理经验与技术开发经验，这些经验赋予了产品开发过程中各重要环节所强调的严格管理政策，在引入了一系列的先进生产线和生产设备以后，这一点变得更加关键了。我们建立了品管中心、客户服务中心、技术开发中心、采购成本中心，并成立了贴片自动化系统、检测自动化系统等，这些都是与管理相配套的服务系统。

从产品的加工工艺方面来讲，我们对产品的工艺技术要求相当高，从进料到生产、检测，再到出货，都建有一系列严格且完善的工艺管控程序。对于弹性体加工，从车到铣我们都实行了精细化工艺管理。从贴片到温补、焊接、检测，我们也都运用了自动化机器设备。主要的先进设备是自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动化风淋贴片实施、贴片自动化烘箱系统、高低温自动化补偿设备、灵敏度自动化检测设备等。加工技术的先进来自于一流的品质检测手段和我们所拥有现代化的实验室。

从交货方面来讲，我们的交货速度非常快。在保证优越质量的前提下，我们具备了在1～3个星期内满足客户交货需求的能力，其主要原因来自于——我们的先进设备与管理方法的有效统一保证了生产效率的提高。

从研发方面来讲，我们建立了研发中心，分别对国内、国际衡器行业和数字传感器、仪表、称重系统等非衡器行业产品进行专业研发，我们建立了在全国最齐全、最合理、交货最快的多品种、多结构的研发生产体系。

从成本方面来讲，我们非常注重成本的管理，这也是企业进行资源合理配置的前提条件。我们在人工制造上制定了成本标准，在组织管理上使得责、权、利明确到位，并通过成本管理中心加强成本的预算与控制，最终形成低成本的竞争优势。



2014年4月，柯力中文商标再获“浙江省著名商标”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品质——企业生存的基石

2007 年，柯力试验中心建设正式建立，先后配备了 600 千克静重机、2 000 千克静重机、300 千牛杠杆机、高低温试验箱、30 吨疲劳试验机、100 千克振动试验机、金相分析设备、材料冲击韧性试验设备、应力应变分析设备、ROHS 检测设备等完整检测装备，使公司成为国内唯一一家从材料到成品具备完整的试验验证实验室的称重传感器厂家。与此同时，公司还设立了一些专业实验室，像材料实验室、金相分析室、盐雾实验室等，进一步对产品的品质进行综合保证，降低退货故障率。

同时，公司在生产线推行的敏捷制造就已经包含了大量的质量管理理念，敏捷性的特性真正做到了满足顾客的需求。此外，公司目前已在品管中心建立起了大巡检、大检验和大工艺室，重点解决从样品到小批量、大批量质量攻关的方法。样品阶段重点解决热处理和弹模，小批量阶段重点解决弹性体的壁厚工装、外观、环境适应性；大批量阶段重点解决员工操作、供应商品质和客户品质符合性等要求。同时，公司进一步健全了品管体系，加强制程质量控制，将废弃率、制程不良率、出厂检定合格率等质量指标层层分解到各核算单位，并且责任到人，每月考核。

品管中心始终致力于基础工艺的研究。长久以来，品管中心已摸索出了高精度、高稳定性传感器的工艺，摸索出了热处理硬度对传感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

器性能的影响以及冷热冲击对弹性体应力的消除效果，重点解决了产品的滞后指标和冲击韧性，同时改进了传感器的密封工艺。

同时为了更好地成就客户，公司全面推行敏捷退货制度，按客户要求的返还时间，结合生产制造工艺流程，安排专人跟踪，对不能满足返还时间的，安排“最快流程”制作，调动一切资源保证返修产品及时返还客户。

一、精细化管理，树立“成本是关键”的理念

在保证质量前提下降低产品的综合成本，从而降低产品价格、提高性价比，最终成就客户是柯力人强调成本理念的直接动机。

细化管理措施，精益成本管理，强化工效管理的模式，是柯力精细化管理的一大特色。20 年来，柯力一直致力于成本控制工作的推进，总结出了一系列有效的方法。公司从 1999 年开始就确定了每年 4 月为公司的成本月，专门开展一系列成本控制方法改善活动。公司实施采购成本管理精细化，通过寻求新型替代物料，新供应商开发，供应链控制，及时整顿呆滞品物料，落实设计原材料的通用化，贯彻外包计划等一系列措施，有效控制成本。同时细化生产机物料成本考核，将考核对象细化到最小单位，考核单元细化到每个最小的物料单元，加强对定额应变计、弹性体、导线、胶水等物料与非定额机物料、设备易耗品、劳保用品、制程返工品、退货返工品、水电费等成本考核，形成精细深入的核算与监控体系。同时形成成本控制计划，重点加强采购成本的控制。此外，对事业部车间的制程成本加强控制，完善了退货成本和存货成本的管理，使公司的生产成本和运营成本保持在最佳控制范围。公司目前已制订了物料调研计划，设置专人定期了解各物料的价格动态变化情况，及时掌握市场信息，从源头上把关好物流采购的信息渠道。

投入大量资金的设备采购成本控制的重点，在精细化管理理论的指导下，公司规定设备采购统一由财务掌管，建立采购固定资产台账，同时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制定《设备采购节省激励制度》。设备采购前的调研从性价比、功能特点、潜在优势等方面对比选择，至少推荐三家以上供应商对比方案，提交给财务审计部等相关部门进行严格评审，由此大大提高了设备的性价比和适宜性，从而降低成本。

此外，柯力积极从管理上推进OA办公自动化和ERP信息化，降低人工成本。在公司内部持续细化制造工艺管理，持续开展工效推广，工艺环节向精细化深入管理。公司的三条生产线均已建立起生产线考核指标，与生产管理人员的薪酬挂钩，工序细分、工装改进、工艺优化、员工工效分析、模板化操作，并改善设备、工艺自动化等一系列改进措施，提高了劳动生产率，大大降低了企业的综合成本。

成本是关键的管理理念使柯力真正达到了增产不增人，向管理要效益的精细管理目的，使柯力产品始终能以高性价比的优势赢得市场。

二、研发科技化，让企业得到持续发展

公司20年的发展历程，一组组不断跃升的数字背后是柯力研发团队不断壮大的历程。今天，柯力向中国衡器界大声地喊出了“研发科技化”的战略口号，研发技术朝更高、更尖、更精方向发展。柯力将着重解决高精度、高稳定性、高准确度传感器的研发，并且在开发的批量一致性和可控性上进行重点突破。柯力目前已在传感器开发方面组建了面向市场、面向现在和面向未来的三个研发阶梯，同时建立了数字传感器和仪表、衡器控制仪表、称重系统、称重软件四个项目小组。其中，数字机仪表研发小组以数字传感器和仪表为主；衡器控制仪表研发小组以重量变送器、台秤仪表、叉车秤仪表、行车秤仪表、防爆控制仪表、工业过程控制仪表等为主；系统项目研发小组以非标项目仪表为主；称重软件研发小组以上位机软件研发为主。公司上下大力创造研发人员的良好工作环境，通过组织机构调整，使之更专业化。同时通过《研发人员激励政策》，对优秀的研发人员实施从住房补助、购车补贴到提供实物住房的阶梯奖励制度，通过专

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项明确,分工合作,优化研发层次。

柯力十分了解研发对于企业发展的重要性,明白研发的超前性将使企业更好地赢在起跑线上。公司对各类专业应用领域的产品研发十分重视,其中在高温传感器研发方面,公司投入大量人力物力成立了高温传感器开发项目组,从长期的试验过程中总结经验,建立了公司的企业标准。2008 年年初,受全国衡器标准化委员会的委托,公司担任了主笔起草《高温称重传感器行业标准》的任务,并在 2008 年 10 月成功承办了全国高温传感器行业标准研讨会。此前,公司已作为主要单位积极参与起草《数字传感器行业标准》和《应变计国家标准》并制定《传感器国家标准》,竭力为中国衡器计量事业作出应有贡献。

事实也证明,研发科技化使得今天的柯力不断地得到可持续的发展。

柯力一直致力于市场创新,从当初业务员单枪匹马作战到后来在全国主要城市设立办事处和物流中心,再到全球各地建立海外公司和海外售后服务点,进一步贴近客户。2000 年,柯力在衡器行业率先设立“800”免费服务热线,2007 年,又开通了专门为现场用户手机拨打的“400”全国服务热线,争取以最快速度为顾客排忧解难。2008 年,柯力向它的众多客户作出了“服务化的柯力,家门口的服务”的服务承诺,并已在沈阳、济南、常州、兰州、武汉、重庆、广州八个城市设立国内售后服务点,承诺国内报修 24 小时内服务中心人员赶至现场,48 小时内帮助客户修复传感器及仪表故障。

此外,柯力致力于国际市场售后服务建设,除已建立东南亚、北欧售后服务点以外,将在亚洲、非洲、欧洲、美洲等全球范围新增 10 个国家的售后服务点,使分布全球的 12 家柯力售后服务人员能够最快最近解决国外客户的需求,并承诺 72 小时内赶至客户现场解决问题。可以相信服务化的柯力也必将在全球范围内最终实现用户“家门口”的服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、服务员工是企业发展的源泉

服务员工方面，柯力人始终认为管理就是服务的理念，更好地服务员工是企业发展的源泉。“履行管理职责、尽心尽责就是服务员工；培养下属，帮助下属成长就是服务员工；以身作则，树立人性榜样就是服务员工；让员工收入不断增长，提高员工满意度就是服务员工。”这四句话已经成为今天柯力团队服务员工的真实写照。

2007 年 12 月 1 日，柯力成立了员工服务中心，设立专门的员工服务中心电话，并设专人负责处理员工的来访和来电，成立至今已处理了 100 多条堪称经典的求助、投诉事例，很大程度上解决了员工的矛盾和困难。自服务中心成立以来，明显缩短了员工与公司之间的沟通距离，使员工的需求、困难、困惑可以用最快捷的方式反映到公司上层，并通过员工服务中心得到相对满意的解决。同时，员工服务中心还要引导员工将“人性化”与“制度化”进行有机结合，达到员工和企业最佳的共存状态。

公司特别重视员工满意度调查工作，定期开展问卷调查、专题调查、员工谈话意见等多种调查形式，公司每年要从全体员工范围内收集到3 000余条的合理化建议和员工谈话记录，并将每一条建议和意见由人力资源部设专人跟踪落实。此外，公司开展一系列培训安排，提升员工的自身能力。公司着力解决员工学历教育，重点支持员工学历培训需求，使员工在公司获得业务技能提高与学历提升的双重需求。对务实、稳定的开发人员通过部门选拔，每年委派一两名员工在职攻读硕士、博士的学历教育。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品味——让客户体验

来过柯力的人都说柯力是一个有文化的企业，展示架上一本本制作精美的《柯力人》内刊、《柯力信息》文件，以及公司生产厂区走廊上那一幅幅企业宣传海报，无不传递着柯力浓厚的企业文化气息。柯力的企业精神“求实创新、服务员工、成就客户”是柯力文化的内涵表现，是柯力的核心价值观。而柯力严格的规章制度、VI系统、柯力刊物与宣传板报，以及各种文体活动则是柯力文化的外在表现，这一切便构成了柯力文化的全部。

在柯力有这样一句话经常出现在公司大屏幕中，那就是“用宽松的环境发展人，用严格的制度约束人”，公司要求所有员工都要“勤”。在柯力，所有新进的员工，包括副总都要经过一系列的培训，根据企业员工的素质、不同级别员工的实际需要，开展富有针对性的学习培训活动，让全体员工不断地在培训中提高自己。制度是柯力企业文化的一大特色。在公司非常有特色的是一本厚重的《企业管理制度》汇编，每年发行并更新版本一次，至今已达800余页近300个制度。这里记录着柯力20年来历年修订的规章制度，逐步汇成了一系列制度化建设的精华。每一条制度都是柯力员工的行动指南、工作标尺，并且要求所有员工每年都要对制度进行集中培训、考核。同时，公司积极倡导员工代表参与制度制定、修改、会签工作，拓展制度建设渠道，使制度执行更具有操作性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩效文化、执行力文化、精益文化、务实文化与制度文化一道，构成柯力文化的整体。学习的大环境让柯力每个人都发挥了最大的“勤”与“道”，也使柯力在中国衡器界塑造了特有的企业个性。

从柯力创建的那天起，公司一直以客户体验为中心，强调科技化、服务化、国际化、集团化、多元化的“五化”建设。其中，尤其以服务化为中心，来满足客户各种不同的需求，以实现与客户共赢的目的。“客户是上帝！”这句话在柯力就是铁一样的纪律。客户对柯力的需求，不仅是产品上的，更是对柯力服务的一种享受和回味。

随着客户需求的不断更新和改变，柯力也在通过调整内部的各种服务来顺应市场的各种变化，并针对客户的不同需求作出了各种快速反应。从增加的“400”免费服务电话，各种与客户进行交流的内部刊物，到开发各种衡器仪表，组建研发大楼，投入各种先进的原材料检测设备等一系列的不断更新和改变，来适应客户更高层次的需求。从以前的被动等待到现在的主动出击；通过定期为客户举办培训会议、不定期的巡回服务等，提供更直观的交流，得到了客户的认可。在与客户不断的交流中实现了公司与客户共赢的大好局面。

从目前来看，大部分客户对柯力公司的服务非常满意，但同时也提出了更高层次的要求。比如对新产品的出厂检验、对特殊传感器的生产、对新产品提出的各种建议和意见等。客户根据市场情况对公司提出的各种需求，可以通过柯力的网站、免费电话、技术部、研发部、业务员等各种服务方式与公司进行交流。而我们也可以根据客户提出的各种需求得到及时的市场反馈信息，不断改进产品，适应客户需求。在日趋激烈的市场竞争中，什么最重要？我认为是市场信息！谁掌握了客户的需求、谁的产品得到客户的认可，谁就是客户可以依靠的“娘家人”。柯力的高速发展离不开这么多信赖柯力、支持柯力的新老客户。为此，公司始终视客户为“衣食父母”、为“上帝”。对客户的需求，公司领导亲自指示，对有紧急需求的客户开通“绿色通道”，所有部门、所有员工包括领导要以最快速度来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满足客户的需要。

20 年，弹指一挥间，沧海一粟，柯力从无到有、从弱到强、从国内到国际、从单一到多元、从资本经营走向产业经营，所有的这一切不能不使人感到震惊。面对眼前所取得的成绩，柯力人依然清醒地认识到自己肩上的责任和使命，依然清醒地认识到自己与同类国际知名大公司在研发、品质管理上的差距和不足，依然清醒地认识到为国内外客户在交货期、批量一致性、最大满足性等方面的不足。承认差距就是为了明天更好地缩短差距，真正地赶超一流。

20 年后的今天，柯力人又站在一条新的起跑线上，而这一次柯力将迎来国际化发展的新阶段，为“建设国际一流的物联网公司”迎来新的篇章。



SDSZSW 系列数字式称重传感器

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

思进思变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2014 年 5 月，子公司安徽柯力七期工程主体结构验收完成（其中的 3# 厂房）

引言

一个企业能走多远，取决于领导者能够看多远。战略确定方向，思路决定出路，行动铸就成绩。而不断地变革，则是自身大胆的蜕变和痛苦的涅槃。领导者必须鼓足勇气，去拥抱改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场战略：主动出击是对待市场最好的态度

作为中国衡器行业中传感器生产主要企业之一，所有柯力人一直秉承着壮大中国传感器行业的重大责任，竭尽全力将公司发展推向新的高度，迈向新的领域。在瞬息万变的市场面前，如何能够成为笑傲群雄的赢家？答案就是把握市场的脉搏，主动出击，做市场的主人，而非跟着市场盲动的仆人。

加快我国的传感器产业化速度，迅速提高国产传感器的市场占有率，是促进我国传感器行业发展的首要任务。柯力在这方面做出了巨大的努力。

我们以客户的需求为出发点，同时结合市场方面的需求来带动整个新产品的开发和研制，我们对产品的性能开发和应用探讨都是建立在客户和市场需求的基础之上，以此来带动企业的发展和品牌形象的建立。我们还与中科院、技术研究所、计量研究单位、高等院校等合作，将更多的科研成果转化为产品，加速了产品的工业化。

加速企业的产业化还需要建立自身研发体系，更好地巩固产品的自主研发力量，走自主创新和国际合作相结合的道路。我们的产品正逐渐从称重体系走向非称重体系，称重传感器系列产品已经在国内外市场得到了认可，我们希望能够开拓更多的市场，使我们的产品融入更多工业自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动化的应用领域里,让我们产品的高特性与更多相关领域接轨。所以,我们也已开始着手对压力传感器进行研究和探讨。未来,随着企业的规模壮大和技术力量的增强,我们还将研制出更多种类的传感器系列。

在开发国内市场的同时,对国外市场实施更多的战略安排。一方面引进更多的国外先进管理模式和各项服务体系;另一方面加大符合国外市场需求的资金投入和产品投入,更有效地使我们的企业走向国际化。

在开发国外市场时,我们实施了差异化路线的发展策略。在亚非地区,柯力推出的主要是质优价美的 QS、LFS、SQB 等系列传感器。在欧美地区,主要是技术含量极高的 HSX、SQB、PST 等系列。在南美等地区,主要是工艺精良的 BHS、ZS 等系列。确立我们在开辟国外市场路线的立足点,首先是认清了我们和国外产品的不同点,我们具有哪些优势和哪些劣势,如何突出我们自己的核心技术和品牌优势,寻找国外的高、中端市场来开发产品,以至具有针对性地满足欧美市场需求。具体来说,我们的市场差异化战略,主要是根据目前市场差异化的需求,而实施的一条新的策略,针对不同的客户、不同的市场、不同的需求和不同的生产规模,在品牌、包装、材料、工艺、生产等方面实行差异化管理,以全面满足客户的需求,达到市场的最大化。这条差异化路线策略主要运用于欧美市场,国内市场也逐渐开始实施。此外,我们在东南亚、非洲、拉丁美洲等地区延续国内的“质高价低”的市场策略,突出产品的性价比,并在售后服务和技术支持上提供最大的服务空间。

虽然,柯力已经在市场竞争中占得了先机,但是我们也要清醒地看到:中国衡器市场已进入滞胀徘徊不前的时代,需求不再增长,竞争更加激烈。这让每个衡器企业倍感压力,如何从激烈竞争中寻求一条市场的良性发展道路是每个企业必须直面的问题。柯力应该如何应对?还是那句话——主动应变,从容应对。

1. 实现精细化管理

一是要控制人力成本(包括社保及福利)上升,人力成本既是刚性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又是企业中最大的成本压力源头，年复一年人力成本上升一定会侵蚀利润，使利润一点点减少，这是企业利润压力的最大问题。因此，通过设备自动化和有效的IE分析，流程优化简化，使单位产品人力成本不再上升是企业生存的根本问题。二是要控制材料成本，通过替代物料、集约采购、供应链战略、供应商整合、期货合约、资金杠杆、减少设计冗余等多种手法使材料综合采购成本每年保持一定幅度的下降，既减轻市场竞争导致利润减少的压力，又借以保持产品毛利率能够持平甚至有一定增长，为企业发展提供生存基石。三是要控制内部成本各个环节，包括机物料、水电费、物流成本、差旅费及招待费用、广告投入及展会费用等多种成本精细化管理，实现在销售一定增长的前提下费用增长率低于销售增长率，赢得利润增长基础。最后需要说明的是，成本的投入产出比例并非是单纯节省，在发展过程中尤其是注意诸如研发、培训、专利等为未来发展而牺牲眼前利益的费用的投入。当然，精益成本管理永远是企业管理的永恒主题，在经济发展减速时代它是竞争的奠基石。

2. 产业转移

在国内考虑经济阶梯式发展和物流成本、市场贴近使中国衡器业有必要从中国东部向中西部区域进行布点，重点考虑人工成本、物流成本和市场半径，提升市场及服务反应速度，并要求供应链产品转移，实现整条价值链整合提升，赢得企业规模效应及更大市场份额。

3. 产品差异化

以市场为中心引导产品战略和以产品为中心引领市场，两者都须应用产品高端化及个性化需求，是衡器行业企业在批量生产中低端产品确保固定成本消化吸收基础上追求利润增长点的首选。因为，这样既满足市场包括经销商的需求，又起到稳定业务团队的作用；既克服市场低端竞争带来的压力，又提升企业品牌。建立中低端品牌差异化和个性化高端两条生产线，通过工艺、材料、设备、管理实现产品差异化、品牌差异化，从而有效实现企业成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 产品信息化

针对产品巨大存量中正在增长的升级需求和增量中信息化需求，研发团队和市场调研部门运用无人值守、无线网络技术手段和采用无线传感器、无线接线盒、无线仪器与电脑互联网系统联网通过云服务器逐步建立大数据中心，使称重不仅仅代表重量信号，更为重要的是有了数据库，从而为企业管理服务，为客户成本可控制、资源最优化、信息可共享的管理现代化服务。

5. 商业模式转型

商业模式是一种企业建立在客户价值核心基础上的逻辑，它包括竞争中价值主张、选择市场细分、利用资源获取价值链、成本控制、收入模式及赢利潜力。衡器行业必须从单纯制造销售业转变为制造服务业，再转变为技术服务业，利用大量已销售存量衡器产品信息化改造或服务年费收取，实现服务外包及老产品更新模式，使与客户关系更加紧密全面，建立充分信赖且不可分开的长期战略关系，使竞争不再朝着低价方向，使经营环境不断有效净化，从而能发现潜在的更多要求和更广阔的计量领域产品及服务内涵。

6. 产品结构调整

从单一的衡器产品延伸至相关称重系统产品，从标准的衡器产品延伸至非标准的衡器装备，从以贸易为中心计量产品延伸至以工艺、计量数据管理的设备，是目前衡器行业产品发展方向。通过不断的市场调研与需求挖掘，了解客户不断增长及变化的需求，结合企业本身资源特长和延伸的研发方向，纵向向经营、租赁、服务方向发展，横向向差异化产品、特种衡器、系统集成、核心元件产品、信息化改造方向发展，不断开发细分市场中的行业特定产品和更新模式的新产品，从而在市场竞争中既解决同质化竞争又解决差异化的需求，勇敢跨出围绕主业转型，同时又围绕企业“市场、技术、品质、服务、管理”整个过程实现产品链整体升级。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 市场结构调整

从经销和直销传统销售方式转变为电商、招投标和出口市场销售结构。衡器行业企业逐步建立独立的直销业务管理与经销商大客户管理中心，并着手建立适应互联网发展趋势的电商部门包括招投标部门、健全国际贸易部，并有效制定业务冲突管理制度及不同奖励政策，结合差异化生产线和不同研发部门下不同产品经理负责制，使企业资源矩阵式管理，实现销售市场利益最大化。





高端数字仪表产品 D29

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客户战略：成就客户就是成就自己

1995 年，公司在偏远的三山乡，在异常艰难的环境下捣鼓出了第一只称重传感器。但是，它带给早期柯力人的除了激动、兴奋、忐忑外更多的是茫然。召开全体员工大会，只有 8 个人“16 条泥腿”，生产的产品将销往哪里？这个小作坊应该怎么发展？除了我心潮澎湃地描绘着不着边际的蓝图外，相信当时没有人知道。但是，我们的信念异常坚定，我们对未来充满向往，会议讨论决定：从员工中挑出“脑子好使的”放下锉刀，奔赴大江南北，去寻觅、去认识我们刚刚理解的一个名词叫“客户”。柯力也从此踏上 20 年来无怨无悔的以“客户为中心”的营销路。

创业初期，电子称重市场还不成熟，市场上大大小小的机械磅还在大行其道。但是，外资企业已经即将完成电子衡器市场导入期并掌握着核心技术。可喜的是，部分敏锐的民族企业也开始向电子汽车衡发展，他们从机械磅改造开始逐渐发展电子汽车衡以及自动衡器。从 1996 年至 2000 年的 5 年间，我把它定性为市场的跟随时期，也就是培育期。在客户关系处理方面主要通过产品营销、韧性直销来促进销售和企业发展。在这一时期谈不上客户关系管理，更多的是要求业务员去拜访客户，去寒暄、去表达、去宣传、去争取信任，除了拜访还是拜访，走得很远还要更远。业务员就是需要这股韧性，带着产品去渴求获得客户的认同和信赖。到 2000 年，我们的业务员已跑遍了除西藏以外的所有中国大陆省份，拜访

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记录了几千条客户信息，并开始着手统计、分析客户资料。销售业绩也从1996年的200万元跃升至2000年的1 600多万元，产品营销和韧性营销的客户关系处理取得很好的业绩，也为柯力的长足发展打下了坚实的基础。

步入2001年，业务团队基本完成了对目标市场的摸索和认识，已经有能力通过不同渠道来获取各种有价值的市场信息，挖掘市场需要，满足客户需求。2001年至2005年期间，为更好地服务客户，驻外办事处不断增加业务人员，力争与客户保持零距离。在具体业务开展上已经从纯产品销售逐渐转向技术支持，转向销售产品和服务，公司总部通过在国内各地增设物流中心、技术支持、业务团队、《柯力人》刊物及巡回服务平台、衡器展会平台等项目更好地为客户提供服务。支持很多的汽车衡厂家从无到有、由小到大的跨越。在营销模式上结合国情和行业发展特点采用“情感营销”、“知识营销”、“服务营销”相结合的方式，最终实现和客户互尊互信、亲密无间、相互扶持、共同发展。

“求实创新、成就客户、服务员工”是柯力的核心价值观。想要成就自己，就必须要先成就客户，柯力深谙其中的道理。从2006年至2014年我们致力于成就客户，调动一切可调动资源通过不同的营销模式，实现给客户的价值增值。

差异营销：产品差异销售——称重、测力的应用已经遍及各个行业，如电力、机械设备、石油化工、电子、污水处理、建材等几乎覆盖所有行业，也就决定市场对称重设备要求的多样性。柯力已经有几百个系列几千个规格型号，并且还在持续扩展中以满足不同场合、不同机械结构的需求。性能、功能差异性——为配合市场要求，又要有很好的性价比，采用不同性能、不同功能的产品以满足最佳性价比需求。品牌差异化——除柯力中、英文品牌外，在国内外注册OAP、SNK、MK等高端品牌。营销团队差异化——在各个细分行业，设置不同专业技术人员、行业专业业务员，实现更专业、更便捷的业务服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文化营销:文化的潜力是无限的,柯力自建厂以来,就非常重视培育员工正确价值观的形成,注重优秀企业文化的形成与输出。“以严格的制度约束人,以宽松的环境发展人”是我们的管理要求,不断地实践,不断地形成制度,再应用于实践,再形成新的制度,并把制度通过不同的形式让客户与我们共享,来协助提升管理效率、管理水平。举办各类培训:有较低层次的服务类、技术类培训,也有高层次的如EMBA课程的进修。

方案营销:为实现价值增值,柯力的业务人员已经从普通的业务员成长为能提供顾问服务的营销人员,已成长为能提供技术服务的销售工程师。柯力的整个业务服务支持团队,特别是系统集成研发团队已经从销售产品和服务转化为深入应用现场,了解和分析工艺流程节点控制,提供解决问题的方案。

营销的本质是创造价值,唯有不断地、持续地创造价值,企业才有发展的动力,才有存在的价值。面向客户,我们将继续深化战略合作联盟,打造最佳性价比的行业产业链,提供设备、厂房等的金融租赁服务,建设大数据中心打造物联网产业,建设国家级检测中心。面向未来,柯力欣赏聪慧强毅,更尊重正直中和,我们将团结奋进,建设国际一流的物联网公司,对客户负责,对员工负责,对社会负责。

1. 真正树立服务员工、成就客户的理念

市场是由无数具体的客户组成的。衡量一个员工是否合格的标志是其是否有成就客户的理念。当客户真实需求被确认时,公司应调动一切资源围绕客户真实需求进行优化配置,这是柯力发展的根本思路,也是执行战略的旗帜。而执行成就客户理念的关键问题在于员工素质的全面提升。没有一支优秀员工的团队是无法执行这一理念的。因此,满足员工生理、安全、心理、尊重、自我实现五大层次需求,保证员工收入不断增长,确保证员工福利不断上浮,培养员工不断成长,全面提升员工素养是柯力发展的长期战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 打造全球最优性价比称重元件供应商

坚定不移执行质量第一方针，加强产品批量一致性及批量预防能力，加强实验中心建设，加强工艺改进、物料创新，加强供应商物料品质控制，加强质量体系建设与行动，全面提升质量管理思想性与成熟性，让质量优先方针根植于柯力人心中。同时，通过设计源头改善、替代物料、新供应商开拓、设备及物料调研、提高议价能力及提升供应链管理，下降物料成本；通过定额管理、内部结算体系、信息化建设、内审力度加大来控制费用增长，从而一方面促进质量保证与稳定；另一方面降低产品成本，全力打造全球性价比最优供应商。

3. 坚决执行科技化发展战略

重点解决研发人员人才梯队建设的储备体系，技术积累沉淀管理机制，物质与精神相结合激励体系，研发制度与流程优化机制，基础技术文件管理与标准化体系，PDM 信息化建设等问题，通过与科研院校合作、ODM 合作、专利引进、国外专家合作等多种途径，逐步实现产品升级换代，实现产品集成化、无线化、网络化、智能化方向发展。

4. 全力打造国际化发展战略

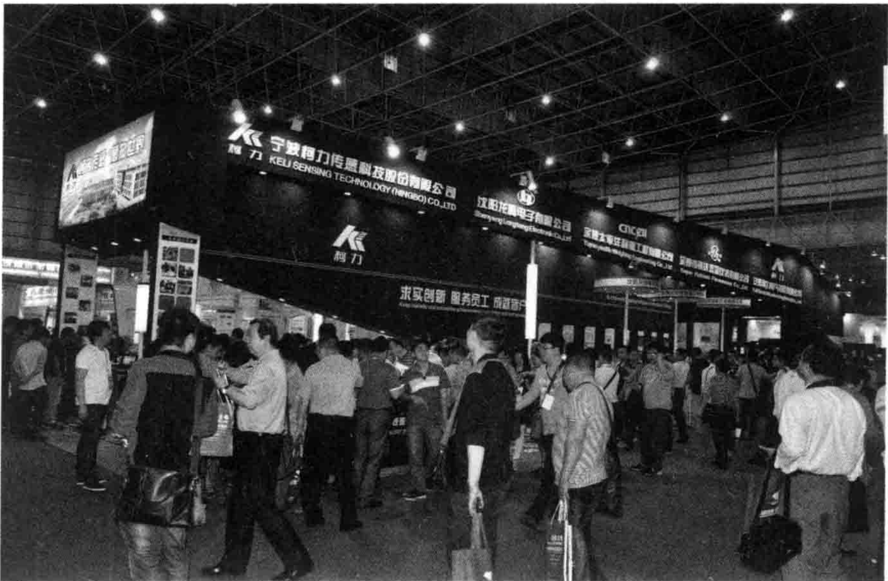
没有实现国际化的企业就不能成为优秀企业。在满足国外客户产品差异化、品牌多元化、服务一站式、需求组合化的基础上，逐步迈向海外公司建设，使之更贴近国际市场需求，更快更好地满足市场服务需求，也促进公司产品质量提升及品牌建设。但国际化过程会非常艰难，正确对待文化上的差异、对待成本上的投入、对待合作中核心与一般问题的处理、对待当下与未来的关系等是需要深入、持久、审时度势才能一步步地实现国际化战略。

5. 逐步实现柯力的相关产品领域多元化发展战略

严禁进入普通工业衡器及商业衡器领域，谨慎进入自动化系统领域，鼓励进入相关传感器领域、测试分析仪器领域、供应链产品领域，全力打造世界一流称重产品供应商，这是柯力发展的多元化战略。建成国家级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高新技术企业、国家级工程技术研究中心、省级实验中心；建成全球最大称重传感器产业基地和最深称重元件产业链企业。以称重传感器为节点按照一纵一横发展思路，纵向从上游供应链产品发展至下游细分市场中成套设备，横向从压力传感器等其他类型传感器产业发展至二次仪表、称重软件等所有元器件。我们用心植根于称重产业领域，悉心浇水施肥，逐步使柯力成为以传感器为主干、枝繁叶茂的参天大树。



2014 年 4 月 19～21 日，公司组织参加在广东举行的中国国际衡器展会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发展战略：把握趋势才能明确方向

企业发展战略是企业管理的一个基本层面。战略问题解决企业与外部环境之间的关系，以及企业内部的重大问题，是企业管理的制高点。柯力在 20 年的发展过程中，始终把握中国称重元件行业格局的演变趋势，围绕行业趋势进行企业发展策略的制定，从而占据了行业的重要地位。

经过近 20 年发展，中国称重行业已取得长足进步，涌现了一大批优秀企业。但随着企业发展及资本积累，行业格局将会发生悄然变化，这种变化既反映企业发展竞争结果，也反映称重行业市场对元件业客观上需求变化结果，这种变化主要包含：

第一，竞争集合化。

按照马太效应，优势资源将越来越明显向优秀企业集中，在实际企业运作中，良好性价比带来规模日益扩大，导致更低成本更有效的品控能力，促进产品更佳性价比，使企业再度扩展更大规模，带来产品更低价格更大竞争力，最终形成企业规模及市场品牌集中度不断上升，从而形成良性循环。只要优秀企业保持强大的品控力及精细化成本管理能力，市场占有率会不断上升，品牌影响力日益彰显，企业间整合现象就不可避免出现，从而导致企业数量减少，单位企业销售额不断上升。这一点可以从美国 ISWM 展会、日本计工连展会得到体现：20 年前，这两个展会热闹非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凡，上百家称重及元件企业参与展会，但到今日，只剩下十来家参与展会。如今我们在光大会展中心也能看到这样的趋势：一楼企业从原来四十多家已减少到二十家，再过五至十年，中国国际衡器展会也将出现参展企业数量逐年减少，而参展企业又相对固化，二三十家称重元件企业每年周而复始参展，偶尔冒出一两家新的企业格局，这种参展企业变化是一个行业成熟标志，也是行业竞争必然结果！

第二，产品一体化。

专业化分工在企业发展过程中是阶段性产物，而非最终产物，当行业刚刚兴起，是群雄纷争时期，必然有许多企业产生，尔后的竞争大浪淘沙，一部分优质企业就能生存发展，其中专业化企业则脱颖而出，因为专业导致资源集中配置，产生优势性价比而茁壮成长，一旦利润积累产生多余资金流量，从而产生资本输出要求，加上管理优势及先进制度文化输出，一个行业内上下产业链、平行产业链之间必然开始出现产品交叉，如原来为单一传感器厂家、仪表厂家必然出现合二为一的重组局面，尤其是产品数字化之后，称重元件中传感器、仪表便不再分开，产品一体化是符合称重元件行业格局演变方向的。

第三，企业差异化。

规模化发展趋势意味着行业巨头不断出现和壮大，但行业中其他中小型企业依然有生存发展出路，一是坚持差异化道路，在某个细分市场中做精做专做好，如冶金、建筑机械等行业中，集中所有资源利用一些客户需求，获取生存之道；二是走科技创新之路，在某些新产品中不断研发，领先于行业内其他对手，以科技创新为手段求得发展余地；三是转型于微笑曲线两端，专注于设计、研发或销售，开拓高附加价值产品两端，抛开低价值生产制造区域，形成行业内部企业分工体系；四是经过与行业巨头合作，形成新的价值链。因此，本行业中小企业将逐步经过自身发展方向调整与行业中大企业形成新的分工格局，最终会铸就称重元件行业中金字塔式企业格局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四，行业资本化。

随着竞争白热化到来，产品一体化、竞争集合化、企业差异化趋势加剧，通过股权置换、直接收购、控股参股等多种方式，必然会出现行业内资本整合。大企业在整合本行业上、下游及并行产品链过程中，利用企业IPO、PE等方式募集资金会优先投向本行业的企业，资本运营化思路便应运而生。中山香山公司投资上海三积分，宁波柯力公司控股沈阳龙腾，都是基于上述思路。而一部分客户内在需求及企业渠道资源利用也推进行业内资本运营化，大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，资本运营格局不断涌现，慢慢地使行业中企业数量逐步减少，资源不断集中，行业中巨头地位逐步稳定，格局由此生成！

第五，公司国际化。

公司只有经过国际市场洗礼，才能成为合格公司，随着中国已成为第二大经济体国家及全球经济一体化，中国称重元件企业也必将在国际市场上接受世界上称重行业企业的需求考验及国际称重元件企业间竞争，时至今日，VISHAY、HBM、FLINTEC、KELI、ZEMIC已成为世界上称重元件业主要制造及品牌企业，但中国称重元件参与国际市场竞争格局仍停留在初级贸易阶段，要想成为国际一流元件企业，仍有很长路要走，通过国际销售渠道整合、海外经营人才培养、制造基地打造乃至资本运营国际化，建立国际化中国行业代表性的公司仍将任重道远。但这是中国称重元件行业企业发展必须经历的阵痛。

伴随中国经济发展及参与全球合作脚步加快，中国称重元件行业格局也将发生新的变化，中国称重元件企业应在变化中强身健体、练就内功，利用行业发展规律，在国内外市场中顺应规律，更好地为中国乃至国际称重企业服务，求得国内外市场更大市场占有率，为形成称重元件行业国际品牌而不懈努力。

虽然，柯力是生产传感器出身，但是在2010年，公司却做出了一个惊人的决定：确定了公司长期发展战略——成为国际一流的物联网公司，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是公司发展的百年大计，立身之本！

为了实现公司长期战略，我们又确立“国际化、科技化、服务化、多元化、集团化”中期战略，主要集中体现于：

1. 给力于机加工、传感器、仪表三大事业部的产品基础。传感器着重控制质量和成本，打造最佳性价比产品；狠抓设备自动化及工效管理，落实班组建设与员工素质提升工程；在1#线抓好交货期及铝制品工艺，2#线着眼品质提升，3#线强力推进三大自动化，4#线(低附加值工程测力产品)打造成本控制，仪表生产线重点通过高速贴片机等设备引进全面提升产品质量及工效，使四条传感器生产线与一条仪表生产线紧紧围绕市场需求创就性价比最佳产品。同时机加工事业部按传感器生产要求执行敏捷制造及差异化生产，体现三大事业部协同作战，确保公司基础产品永立竞争潮头。

2. 合力于分析仪器和健康秤两大事业部发展。通过对分析仪器事业部在业务、财务、研发、品管、行政、人力等各大部门适时、适量、适人原则进行改革和创新，使之适应市场需求及员工需求，实现最近三年内销量及利润保持25%～30%左右增长，也成为公司利润新的增长点。通过资本运营、人才引进、自主创新、品牌铸造形成柯力健康秤事业部发展体系，将传感器事业部等已形成优秀管理思路及有效的管理方法引进健康秤事业部，促进健康秤在一两年内实现上亿元产品销售。

3. 着力建设系统和物联网两大事业部。围绕2011年提出的“衡器突围、非衡突击、物联网突破、战绩突出”市场发展策略及“跳出衡器行业拓展非衡行业，跳出称重领域发展非称重领域”产品思路，从2011年起公司将着力发展系统事业部和物联网事业部建设，重点将传感器、仪表、软件、机电系产品结合客户现场应用深入冶金、港口、化工、建机、环卫、工程机械、医疗器材等多种行业，研发适应这些行业所需细分市场物联网项目，穿越一个个“智慧工业”产品建设体系。同时，按照资本运营、人才引进、生产线改造、技术创新等多种途径建设公司物联网事业部，重点发展现有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力传感器产品，筹划 RFID 及“智慧工业”产品，打造基于其他物理量传感器新的事业部框架，使物联网和系统事业部成为公司发展推进器及领航者。

4. 强力推进资本运作和异地工程。我们在 2011 年的上半年，完成了券商及中介机构选择，着手前期财务规范，完善公司内部股改，下半年完成了战略投资者参与柯力风投公司建设，完善财务体系，使之符合股份有限公司上市要求，2012 年进入上市辅导期。

IPO 有一个美好的本质的愿望，它把社会资源交给了我们，但我们能否转化为现实利润，这是一个巨大考验，也是公司发展压力和源动力，更是柯力必须作出清晰而坚决的战略规划，才能沿着规划道路勇往直前、奋勇前进，不辜负 IPO 的期望。

一是构造战略隐藏发展的三条曲线。

首先是市场洞察力(BEMI)曲线，在现有市场相对增长缓慢或相对饱和前提下，必须进行相关联产品领域多元化即专业化基础上多元化，通过更好的市场调研，更佳倾听，更全力以赴，更多运用科技创新及商业模式转变，来深入确定有价值、有市场容量、有一定确定性的新兴市场领域开拓。其次是市场竞争力提升，了解客户临界价值，追求独特性与价值，具备量产及迅速复制能力，具备抓住有利机会建立合理存量＋快速补货＋快速反应的交付能力，具备服务创造价值的能力最终赢得市场。最后是赢得人才与战略同步曲线，具备公平透明、积极主动、奋进向上的人才经营氛围，建设 KPI 核心指标及实现 KPI 途径和平台机制，建立良好人才成长环境包括种子、肥料、阳光、雨露等人才温室效应，并为未来发展投入足够的毅力和决心，同时建设做好投入后产出的风险评估和预防机制！对此三条曲线，必须作出重点说明，战略发展一定需要未雨绸缪、高瞻远瞩，当利润出现拐点和发展出现瓶颈时，一定是前两三年发展规划不清晰或执行不到位的结果，无数企业的倒闭或停滞不前大多是这些企业在若干段时间前战略规划出现了问题。柯力在 IPO 前夜一定要注意并有效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预防这些问题,否则届时必后悔莫及。

二是打造人本、制度、创新三者和谐统一。

制度必须进行人性化设计但又带有柯力烙印,以流程为导向,从结果反推过程设计,以时间为尺度,以效率为准绳,进行全流程绩效性考虑,并且把客户满意度置于首位,学习“给杨贵妃运荔枝”式效益、效率两效模式,从企业面向市场通过制度化设计转变为人人面向市场。同时改善客户需求和竞争变化,改善新生代员工新的需求和老员工职业倦怠,改善新销售模式和技术进步,必须对制度进行定期调整,并且积极鼓励员工自主性创新,注意在存量蛋糕利益分配和增量蛋糕更多偏向创新者的激励机制。

三是缔造核心竞争力。

核心竞争力是差异化竞争优势,是柯力向顾客提供有利于竞争对手并且不易被对手所模仿,同时为客户带来更大剩余价值的能力。我们核心竞争力方向包括:一是打造安徽柯力自动化程度及产出全球领先生产线,奠定常规产品最优性价比市场领先地位;二是加大六大技术平台及研发创新能力,加快产品高端化、差异化、非标准化步伐,提升产品附加价值,保持产品毛利率在消化人工成本上升前提下持续增长;三是商业模式创新,从制造业向制造服务业方向迈进,并不断通过干粉砂浆搅拌工艺和计量准确性研究,通过项目部责任机制和服务价值链体系创新,通过第三方物流和信息化服务,通过拓展可移动砂浆生产设备租赁和喷涂设备租赁,通过统一的服务信息化和采购两大平台建设,打造新的利润增长点,使利润增长曲线拐点不再出现,实现 IPO 利润增长良好表现;四是建立以传感器为节点,合纵连横、相互保护、相互整合的集团化各事业部和各子公司资源共享、效率优先、效益整合的集团化管理模式,从而更好地满足顾客要求;五是建立内部学习型组织,企业核心竞争力来源于企业员工尤其是中高层管理人员不断学习并将学习知识成果转化为行动的能力,加强扁平化网络式学习组织机构和组织开放式信息、资源共享机制,实现以任务为中心项目经理团队的创新应变能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四是建造价值链体系。

柯力不可能为顾客提供全部产品，但通过顾客、供应商和第三方物流、设计、服务等公司组成的价值链体系，柯力才能更接近服务好顾客这个目标。从顾客需求满足出发，运用ERP、PDM、CRM等管理信息系统，保证信息及数据在整个价值链体系准确且不折不扣传递；从建设战略合作伙伴途径出发，运用生产联盟、邻居配送、来料加工、物流协同等方式，促进发展路上价值共享；从双赢利益目标出发，运用绩效定量、专家物料团、跨职能协作小组、供应商信息反馈投诉机制、利益共享计划等多种供应链创新思路，使柯力面对市场竞争不再孤独。协同多方力量与资源面对市场挑战，是一种策略，也是一种思想，更是一种战略。

五是深造柯力文化体系。

肩负“建设国际一流物联网公司”愿景，沿着“求实创新、服务员工、成就客户”柯力文化之路，深造柯力的“国际化、科技化、服务化、多元化、集团化”发展战略。首先是人本与制度上突出“成就客户”理念，在满足客户需求前提下适当倾斜员工需求，有艺术性地兼顾员工需求成本与公司效益间平衡，有策略性地兼顾公司股东与社会、供应商、客户三者利益分配。其次是建设出发于文化而终结于文化的人力资源招聘、培训、培养、考核、薪酬、激励与约束机制体系。再次是建立企业文化生根发芽成长体系：(1)明确柯力文化特点，描绘公司愿景，提炼发展理念，编好《柯力文化手册》；(2)推案例、讲故事、建机制、办内刊、做培训，持之以恒；(3)领导以身作则，注意沟通和艺术性地解决的冲突方法，关注员工需求，满足员工正当合理需求，进一步提升“服务员工”内涵。最后是加强柯力的文化品牌建设，包括招聘品牌、宣传品牌、志愿者品牌，提升社会及客户、供应商口碑，打造公司的网站、微博等网络体系和专业杂志等纸媒传播渠道，使企业文化能够真正落实。

市场和竞争急剧变化，将改变公司生存格局，也迫使战略不断调整，但不管如何调整，我们应坚守我们的文化、我们的信念、我们的方向，才能以不变的战略迎接万变的挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主动变革：迎接柯力发展 3.0 时代

回首 20 年，我们深深知道，15 年前柯力完成传感器量产，树立了品牌，完成 1.0 版本建设；从 2008 年仪表量产及 2010 年与龙腾合作使柯力进入产品战略发展和集团化建设时代，直至后续余姚太平洋和余姚银环入股，安徽柯力建设奠定柯力发展 2.0 版本；如今柯力又站在新的起点上，物联网大数据已不再是纸面理论，更不是一种有形产品，我们正在变革公司战略，站在柯力发展历史上 3.0 版本的起点上。

处于变革中的柯力将面临六大方面的重大转变，主要包括：

1. 从传统制造型企业向现代企业集团化转变

通过加快设备自动化、信息化，加快管理制度化与人性化和谐，通过“4＋4”点发展(即异地四个子公司，宁波本地四个公司)，结合集团文化、行政人力、设备、品管、采购等多个部门输出及融合创就柯力特点的现代集团化道路。

2. 从称重元件企业走向物联网产业公司

一是通过现有的成套化、二次销售的业务体系，通过市场调研，通过业务以点带面，以项目带动行业建立新的物联网产业。二是通过发展壮大现有的系统事业部，并以行业为背景进行拆分，打造专业的业务、服务、技术团队，通过多个分部促进系统子项目生长壮大。三是通过资本运作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及人才引进收购或新建物联网事业部，引导柯力从称重元件企业走向物联网产业。

3. 从工作就业转向事业职业平台

随着IPO进程，公司股东从原本的十几个逐渐增加至一百多个，同时随着资本并购运作，又增加了公司核心员工在柯力持股，使得公司产权更加广泛深入。在主要员工分享公司发展过程中，也将意味着承担更多责任与义务，公司一方面将对核心股东在增加责任前提下放大权利与利益；另一方面筹建柯力学院，提升员工学习能力及职业素养；同时筹划员工职业生涯规划，提供学习和工作更大平台来推进员工职业生涯平台。公司将实施“200＋10”工程，建立C4级以上百名人才梯队（含C4）和C4级以下百名人才梯队，十名子公司副总级以上高层管理人员来满足公司人才需求。所有人才既来源于公司培训及培养的总部包括子公司现有管理人员，又来源于每年五至十名“空降”的职业管理人员。

4. 由行业领先企业向行业领导企业转变

通过艰苦卓绝的技术创新及成本创新，在行业中树立基础产品最佳性价比，掌握最新核心产品定价话语权，通过标准制订及品牌建设，使柯力站在行业中制高点。在激烈的市场竞争中，通过运用务实态度及工作智慧，着力解决：设备自动化与产能预防、与工效平衡，普通员工与股东、与中高层干部发展平衡，集团公司与子公司文化平衡，劳动力成本与材料上涨、与利润增长平衡，80后、90后新生代员工新的需求与70后中高层管理人员管理思想平衡，应收款风险及信用额度控制与市场竞争平衡，柯力发展与对行业、对社会承担责任平衡，柯力发展与客户、供应商发展平衡，在管理创新的执行过程中体现成本与创新、责任与风险、包容与严谨的平衡，在战略创新中体现眼前与未来、投入与产出平衡。能够取得这十大平衡，是柯力迈向新的行业领导路上必须面对、必须重视并必须解决的问题之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 从国内知名企业向国际化企业迈进

只有国际化企业才是真正企业，一定要贴近市场倾听市场声音。通过产品差异化、品牌差异化、销售一体化、个性化来满足客户需求，通过海外市场渠道建设，海外资本运营来实施战略性业务合作伙伴关系，从而使柯力能够比肩国际一流企业，成为中国行业品牌、代表性品牌。

6. 从民营企业向准公众公司挺进

随着财务、公司股权结构不断规范，随着风投公司及子公司团队加入，公司将从封闭产业结构走向开放产权结构，从内部股东体系走向公众股民体系，遵循 IPO 要求，一切置身于阳光之下，公司将承担更多的责任与压力，为了未来的企业发展，柯力将自我加压、自我约束，在公平透明下付出更大代价与努力，创造更多利润增长点。作为准上市公司，必须以“谦虚谨慎，低调稳重，和平自信，稳健进取”十六字方针面向客户、供应商，在与客户、供应商合作中提升客户、供应商发展，加强管理文化输出，战略发展合作关系，共同实现资源共享，需求聚焦，共同筹集柯力学院，共同筹划未来的战略合作伙伴关系。同时，公司将以更高要求中高层干部提升职业素养，要求普通员工以 IPO 上市公司的员工规范为标杆提升自身品牌形象。通过资本运作、新事业部成立、老产品发展来实现每年 40%～50%销售增长，30%～40%利润增长。同时，通过纳税增长、慈善捐赠等方式实现对社会责任。

实现上述六大转变，既是公司自身发展需求，又是公司 IPO 要求。随着经济“新常态”时代到来，作为物联网最基层传感层面应用将越来越广泛，称重力学传感器作为计量工业物联网基础产品，有工业物联网的天然基因，朝着国际一流物联网战略迈进是柯力坚定不移的选择，而 2015 年至 2016 年将成为柯力发展史上极为重要的转折点。为了面对新时代的挑战，我们制定的核心发展战略包括：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、差异化

1. 重点发挥安徽分公司巨大产能的作用

利用和提高安徽分公司现已建成的 25 000 平方米的传感器车间、16 000平方米的机加工车间和 12 000 平方米的物流车间的产能需要引导业务团队，特别是国内衡器业务团队，采用量积返利、附件赠送，或者以传感器带动仪表销售，QS 传感器带动 SQB 传感器销售等方法，要牢牢控制市场占有率，要稳步提升市场占有率。市场竞争要重点解决的是价格的移动和客户价值需求之间的平衡；价格的移动和柯力内部成本控制下降的移动平衡；价格的移动与安徽分公司巨大产能之间的平衡。这几年要解决这三个平衡的问题。确保安徽分公司 2015 年完成 135 万只常规传感器生产，并在 2016 年递增 15%产量。

2. 采购成本控制

2015 年采购部要通过替代物料、供应商整合、生产联盟、邻居配送、去料加工、采购量杠杆、财务杠杆，完成 2 500 万元的成本控制计划。

重点控制常规的系列产品，包括 QS、SQB、铝合金、大屏幕、数字仪表、接线盒、微型产品等成本控制。既支持国内外销售部门，让利给客户，满足客户一部分的价格要求，又解决市场竞争的问题，同时对 IPO 产生贡献。

3. 高端化

整个高端生产线建设跟八期工程要协调，并对易搬迁设备同时在 2015 年开始安装调试完成于研发大楼。在现场生产环境上面，重点要控制车辆与人员的进出和地面质量控制，解决车间的温度、湿度的控制及防静电无尘车间建设。在设备自动化上，重点考虑自动打磨设备、自动贴片设备、自动流水线设备、自动上夹具的设备、自动实现批量弹膜设备、自动焊接设备、自动测试和自动超载测试的设备；在仪表生产上实现自动上下板及中高速贴片机，异形接插机、AOI 及 ICT 设备投入；在机械加工上重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点实现真空热处理、多轴加工中心、复合式加工中心、各类专机投入。高端生产线要学习安徽公司的成功经验，部分设备经过适当的改善以后，直接可以用到高端生产线上。在重大设备的创新方面，保证 50 吨净重机在 2016 年开始安装并投入使用；重点解决自动的充氮气激光设备焊接设备。此外，还要考虑高端设备实验室建设和相关创新的设备，包括无线实验室、无线发射物联网平台、网络仪表实验室、EMC 实验室，动态衡器及动态仪表实验室、超低温实验室，多种网络、通信、信号分析仪器装备。在高端包装和仓储物流方面，重点解决仓储自动化、外观保护和包装设计及档次等问题。此外，还要解决产品、网站、样本、市场策划和品牌建设等问题。在国际化方面，要解决高端产品销售、国内外销售政策和销售费用与业务增长持续投入平衡。高端产品在 2015 年至少要做到 1 500 万元以上。传感器 7 000 只以上，仪表 1 000 台以上，实现公司边际利润贡献 500 万元以上。

4. 定制化

运用传感器及仪表二十多种定制产品技术，满足客户差异化需求，并在需求周期上不断了解且为敏捷制定和呆滞品控制奠定基础，统筹处理后续物联网建设与协议定制化之间的关系，处理好物联网和后续客户售后利益关系。同时，在安徽建设微型传感器生产线，重点应用设备和材料工艺创新，充分了解市场资源，改革报价体系，建立业务激励政策，成为柯力 2015 年新的产品和业务增长点。

二、信息化

使柯力从原来的制造传感器和仪表逐步地向物联网方面发展，由直接的产品销售逐步向软件和物联网系统集成方面发展，从销售有形的产品逐步过渡到进入大数据时代，从满足客户要求到引导客户需求激发，产品从单纯产生重量信号到重量信号为客户管理决策体系化服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 信息化要确保 2015 年无线仪表的开发

在汽车衡、小台秤工业控制场合里面对无线仪表实现多种无线传输方式的开发。重点要解决数字协议、无线发射接口标准化，尝试无线协议的开放和包容，建立无线协议行业平台。

2. 加强市场需求调研

2015 年柯力确认中国衡器数据库建设和从传感器延伸细分市场物联网建设两大方案。董事长秘书办、客户中心、信息化部要共同做好前期准备工作，对不同的行业和不同的主体存在的市场需求进行总结和归纳，按照“先简后繁、先易后难”的顺序，明确给出前期的市场结论。结合公司现有客户资源、行业特色，确定 2015 年前期进入细分市场的应用领域，并对细分市场所产生的共性市场需求进行标准化建设，对后期物联网整个体系建设前期的工作与未来的发展进行统筹考虑，对共性部分进行充分准备，避免后期推倒重来。市场调研的团队，包括公司研发人员通过引进或者兼项共同组成，后续逐步向产品经理或项目经理方向发展，研发必须高瞻远瞩，数据框架必须为三至五年市场服务，数据背后价值链必须步步推进、用心观察、敏锐判断，尤其是防作弊技术及自故障判定技术需求、细分市场应用软件需求必须深入解决。

3. 产品信息化战略

在物联网应用层面。第一，要继续完善干粉砂浆市场的应用，特别是要完成 ERP 软件、GPS 软件。通过这两款软件的应用，积累公司在细分市场当中物联网的开发、品管、采购的经验，为下一个细分市场的应用奠定基础。同时，公司要引进包括称重软件、客户定制管理软件、软件与 ERP 接口等相关联的开发人员，并于 2015 年成立研发中心下属的先进技术部，将原先设定的先进技术部与信息化工作进行合并。在三年内使柯力能够完成由若干个细分市场组成的物联网平台。重点关注现有公司已经在常规称重领域中产生少量的市场需求的细分市场，如物流物联网；重点关注非常规称重领域中已经存在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场需求如质量监督部门的监管、车载、垃圾车市政环卫、厨余、高速公路等现有领域;并对传统自动化称重领域如包装、减重、分类、检重产生数据进行价值链延伸,实现数据在线检测及防作弊自故障判断,提升设备实时监管及进行设备(含核心元件)选型消费者行为分析,并对现场服务敏捷性和服务内涵扩大奠定基础,逐步实现远程分析、诊断和标定,提供行业商业模式转变基石。

4. 2015 年完成柯力数据库建设

重点解决数据采集和数据管理,关注数据背后的含义和最小业务单元。关注信息安全问题,包括数据传输安全和数据隐私。一方面后期通过与第三方机构的合作,解决大容量数据库建设的问题;另一方面前期通过自建小型数据库,实现前期小型物联网方案,并为后续市场需求的增加所需要的更大类型的数据库建设在 2015 年做好充分的准备。整个数据库的架构既要适合于现有客户眼前的部分需求,又要适合于未来客户潜在的释放性需求;既要考虑到公司资源的合理配置,又要考虑到市场竞争的迫切性;既要考虑对行业示范性的、带动性的作用,又要考虑整个数据架构作为未来行业性平台的兼容性、成长性的问题。

5. 转变商业模式

在商业模式上面,从原来单纯的销售传感器、仪表产品,逐步转到通过构建数据库、软件开发和无线仪表的数据开发创造价值的平台。实现软件开发费用、提升无线仪表销售价格、收取数据流量和容量费用、数据库的租赁费用和虚拟销售部分数据库产生的销售收入实现商业模式转换。同时,在细分市场里面通过传感器和仪表产生数据的网络化和数据的收集、管理、分选,直至应用层面连成细分市场物联网整体的服务收费系统。并且,对细分市场的客户需求,进行后续软件的开发、更新、维护。整个商业模式的转变,在依据柯力现有市场和能力基础上,牢牢抓住客户潜在的需求,牢牢抓住柯力现有资源的话语权,竭尽全力,加快技术创新和市场营销模式创新,抢占

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来物联网大数据时代行业的制高点。

三、国际化

建设柯力海外公司。要解决我们对国际市场认识隔靴搔痒的问题。首先是从销售人员做起，以一定时间出差去进行市场调查和拓展，寻找建设海外公司的商业机会，重点解决市场现有竞争情况和柯力能够到达的市场容量。通过建立海外公司，运用海外公司物流仓储体系、每月业务拜访体系，重点解决客户的交货期、质量、定制需求和合理价位，协同建设产品经理出国访问体系、协同建设公司高端生产线建设体系，争取三年内在欧洲、美洲、亚洲建设柯力自己的海外公司。同时，在建设过程中，需要采取跟当地的制造商、经销商合作的方式来经营海外公司。在谈判和合作的过程中，要充分运用第三方会计、法律、事务所及当地资源，进行国际的并购和国际资本合作。同时，解决国内品牌差异化的需求和高端国际人才需求。海外公司的建设方案，是柯力发展战略的重要一环，要坚定不移。也为未来柯力的 IPO 投资开辟了一个新的道路。2015 年是柯力向国际化迈出重要步伐的一年，它结束了单纯地坐在办公室进行网络销售的时代，使国际市场不再遥远，也是为柯力产品高端化、差异化、信息化的策略能够有更广阔的释放空间奠定基础。同时，解决了国内经济发展速度减速下行和相对国际市场需求潜力巨大的需求，使柯力的发展战略在更广阔的市场当中拥有一席之地。

四、多元化

1. 促进干粉砂浆事业部的发展

首先要解决现有的成本管理及基础管理问题，在现有 2 600 多个料罐的基础上，积极稳妥地发展，重点解决成本控制、质量，特别是要关注配件的价格、配件维修的真实性，关注车辆油耗标准建设和油耗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真实性建设，关注背罐、立罐的价格和真实性的控制，确定项目部最佳的料罐数量控制规模方案。在 2015 年实现安徽料罐规模化和搅拌系统批量化，实现在宁波总部批量配件的集约化采购和最优化成本控制。实现对现有的合作伙伴和新建立的项目部产品的性价比进行进一步调控。其次要重点地建设团队和制度。业务日报及服务日报必须有严格的时效和核对的体系，确保及时和真实。要有不同的方法去验证业务日报和服务日报的内容漏记、记错、多记及虚报。再次是重点解决资源有效配置，对闲置的资产处理通过空罐的租赁、移动和及时的维修，使公司的闲置设备、闲置资产达到最低的水平，充分发挥现有资产的作用。同时对租赁的货款回笼、租金收入的及时性采取更严格的办法，在业务员销售协议当中明确。对及时给予货款回笼的客户，在租金、服务、配件更换上面给予最优先的保障；对多次拖欠货款的客户，给予警告甚至暂停服务。同时，修改原料罐租赁和回购协议中关于回款的条款。最后是干粉砂浆事业部同时要关注未来发展的问题。要重点关注第三方物流的问题，准备新建一至两个第三方物流公司，作为料罐后续发展的支点。密切关注机喷设备等发展，计划 2015 年争取实现人、机、料之间协同拓宽机喷租赁和信息化系统的一两个项目部，并完善 ERP 的管理软件和 GPS 监控软件的建设，择机进入细分的建机设备自动监管物联网产品业务。

2. 促进系统成套设备部发展

通过技术合作、资本运作等方法，进入新兴市场领域的自动化称重产品，协同太平洋公司重点拓宽化工、防水、农业等行业中包装和配料产品。2015 年系统成套设备部和太平洋公司重点确定化工行业里面明确的产品战略和市场销售战略，重点解决市场所需要的人才、市场定位、市场策略、产品定位、产品合作、技术积累和研发体系，组成一个新的业务和产品经理的团队，同时深入冶金称重新产品开发及产品链延伸和服务体系创新，开创新的服务模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、集团化

1. 太平洋发展

首先不能以文化差异为借口，对涉及影响集团公司战略，太平洋公司生死存亡问题如客户满意度、订单隐性流失、优秀人才留用与培养问题不能动摇变革方向，要与全体员工讲清楚未来公司发展趋向，现有公司潜在危机及问题，不进则退，变革是永恒的。一是抓住客户需求牛鼻子，从业务需求入手，引导公司管理决策，围绕成就客户理念作为管理出发点；二是狠抓基本管理如纪律、现场、成本控制，建立制度、流程、表单操作；三是改革组织框架，正确运用人力资源；四是建立为业务增长所需的研发、质量、采购体系，提高核心竞争力，夯实业务平稳增长的基础；五是培养人才，建设梯队，巩固成果；六是对非原则性问题逐步统筹安排，进退有序，扬长容短；七是坚定心路，考虑失败后方案，并不断改善直至成功。

2. 余姚银环和 PT 事业部发展

其他物理量传感器是柯力战略发展核心节点。一定要抓住人才引进、技术团队扩建、资本运行策略等多种方式机遇，结合总部资源及子公司现状，在某个细分市场或拳头产品资源上下工夫，集中优势，寻找以点带面突破，再促进其他产品换代升级，步步推进，赢得人心与市场，2015年重点变革现有管理模式，运用更大激励手段和总部资源合作方法，提升两大物理量产品后续突破。

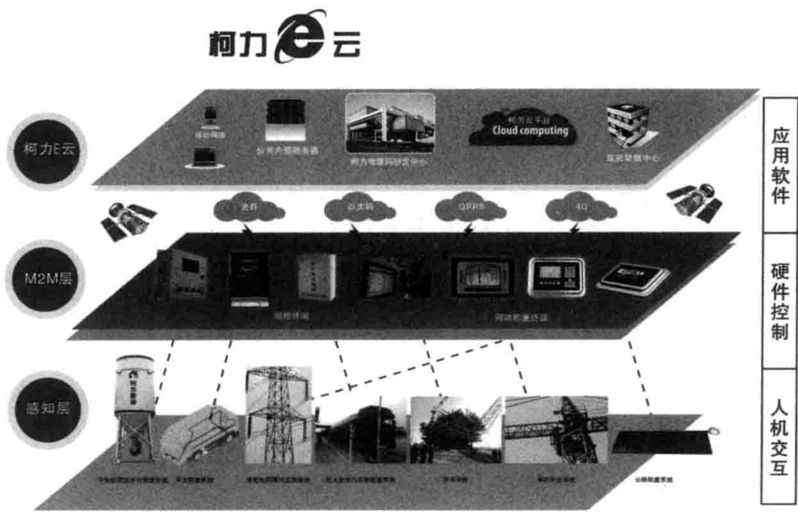
3. 沈阳龙腾的发展

一是龙腾未来的发展技术先行。引进合适的技术、人才，寻找产品升级换代。同时对经营层考核，在利润指标里面，专门切出来一块，这个利润专款用于技术人才的引进和新品研发。二是推进销售团队变革。重点解决经销商和直销管理提升，通过产品类别和业务员特性建设矩阵式管理方法，注重开拓网络销售。同时要把技术、研发、业务捆绑在一起，激发他们的积极性和潜在的能力。三是要实现产品差异化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高端的、高精度的开发要抓紧;低端的价格要下来,确保市场占有率,加强成本控制,迎接市场挑战。四是寻找总部支持,与总公司的配套生产、统筹采购,同时建设宁波的研发基地或者生产基地建设,在八期工程中设立电子天平车间。

我们深深了解,变革是艰难的,对固有思维模式突破,现有管理团队对变革领悟和能力提升,对人才需求及人才结构变革包括新的人才团队对公司文化影响和自我否定,都需要勇气、耐心、智慧、包容,是登高望远,更是脱胎换骨。同样,我们深深渴望时代变化和技术变革,要求我们不断创新赢得顾客内心尊重和员工福祉。这样的渴望,是基于企业愿景和行业使命,也是基于顾客目光和员工长远利益,须坚定战略选择,别无退路、别无他法,只有前进、只有变革、只有扬弃,才能使我们变得朝气蓬勃,欣欣向荣,领先一步。



"柯力云"平台建设

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

创无止境

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2013 年 2 月，柯建东在业务员回司培训时为大家讲授产品知识

引言

企业何以常青？唯有创新！技术创新奠定产品升级换代，管理创新保障制度常历常新，文化创新树立企业精神标杆。坚定地走创新之路，才是应对时代风云的不变之变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术创新：无所不在的秘密

衡器从早期杠杆原理的机械式跨入电阻应变原理的电子式开始，就注定是一场行业革命，柯力在这个趋势中紧紧抓住了传感器制造和技术创新的命脉，并坚持以市场开拓和客户服务为导向，从诸多竞争对手中脱颖而出，成为衡器行业不可或缺的一员。下面，从产品开发角度做一简单的回顾和展望：

开发起步阶段(1994 年至 1999 年)

此阶段在摸索中前进，不但产品单一，结构简单，而且，很多客户还担心多年积累的机械式衡器基业被一夜颠覆，处于传统和创新的纠结中。公司设计出了衡器领域的常规桥式 QS、SB、HSX、PST、DE 等结构的产品，所有产品全为胶封结构，外形更新较少，力学模型简单，开发部门凭借国内外技术报道的理论知识和引进的技术力量做开发，产品的应用在行业内也是处于用户小心翼翼尝试的阶段。

开发发展阶段(2000 年至 2004 年)

2000 年，公司从北仑搬迁进入科技园区，产品的技术开发人才进一步引进和壮大，产品结构随着客户应用需求的拓展开始趋于多样化。公司加强了新产品的开发力度，针对当时容易密封失效和雷击的普遍问题，集中力量进行了激光焊接密封结构的转型和防雷击技术的研究应用，在整个行业内率先完成批量传感器的激光焊接密封工艺突破，并首次推出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了防雷传感器和防浪涌接线盒产品，凭借激光焊接、防雷击、接线端子转变为PCB等先进技术的开发和工艺创新，使公司的产品质量成为最让客户信赖的选择，到2004年终于赢得客户全面的赞誉。如果当时不去创新改善，没有过硬的产品质量，我们也许会一直落后于比我们起步早的同行，也许难有超越性的发展壮大。此阶段的数字传感器还是个概念，而公司已决定花费较大投入实施研发，在一次次失败和不完善中最终取得成功，使衡器行业的数字技术在柯力公司得到了最早实现，开发配套的数字仪表开始同台竞争行业模拟仪表厂家的市场份额，最终奠定了柯力数字传感器研发发展的技术和基础，成为行业的领导者。

开发创新阶段(2005年至今)

随着称重领域技术的飞速发展，此阶段，公司的产品研发设计技术加速了自主创新的方向，逐渐追赶并向国外知名品牌的产品技术看齐，进入了个性化发展及定制化创新阶段，小量程微型产品、大量程产品、非衡产品、防爆产品、高温产品等都是按照具体的应用要求自主研发成功。产品结构、功能、品质等技术水平上也得到了极大提升，与国际知名品牌公司的技术差距在不断缩小，很多新产品拥有自主知识产权和专利。随着竞争的日趋激烈，研发的跨行业渗透和成本创新也成为研发创新的内容之一，传感器的差异化需求促使我们向高端化方向发展，所研发的高端传感器已经可以占领部分高端市场；同时将多元化产品作为研发的重心，衡器领域上马的无人值守系统项目为公司成套化服务奠定了基础，非衡领域的系统集成产品开发为各行业的特定应用开启了通达之门。产品已渗透到了车载、冶金、化工、轻纺、物流、建筑机械、起重安全控制等领域，形成了以仪表、传感器、物联网为综合应用解决方案的服务与供应体系。

展望未来，整合已经开始，未来的竞争，不再是产品的竞争，不再是市场份额的竞争，而是资源整合的竞争，是客户服务体验提升和数据服务的竞争。随着物联网、移动互联网、云计算、大数据等新技术的发展，衡器行业需要适应和面对这些新模式的发展趋势，任何一次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机遇的到来，都必须经历“看不见”、“看不起”、“看不懂”、“来不及”这样四个阶段。IT行业曾经风靡全球的企业，很多已经在这四个阶段纷纷败落。企业的发展不是因为有了机会才争取，而是因为争取了才有机会；管理人员的发展不是因为有了领导力才懂得配合，而是因为懂得配合了才有领导力；开发人员的发展不是因为突破了才挑战，而是因为挑战了才突破。面对未来，我们必须站在先知先觉的高度，从以下几方面开启传感器研发新的征程：

产品国际化的研发协作

无处不在的互联网将不同国度、不同专业特长的人联系在一起。《互联网时代》这部纪录片，其中介绍了波音公司的全球化设计协同，它将一架飞机90%的零部件同一时期让世界各地的专业化工厂研发、设计、生产，最后汇集到波音公司完成装配，就让一架全新的波音飞机起航了。而我们的传感器研发也必将开启这一模式，让世界不同地方的应用需求通过互联网传递至公司，然后组织来自不同专业领域的工程技术人员研究设计方案，形成国际化的协同研发体系，解决来自不同地方的应用服务，建立国际合作和与客户的技术协同研发模式。所以，在衡器行业建立一个支持这种国际化研发、制造、服务的网络和数据中心，推进公司从产品纯制造业向远程技术、协同研发、在线服务发展，开启传感器无线化的新趋势，实现称重数据无线化、网络化的服务平台，最终打造柯力称重云服务中心。

研发全球供应链支持体系

新技术是原创加整合的产物，面对未来的创新，我们必须用全球化的视野发掘各行各业有用的技术信息，将相关技术应用到衡器行业产品的研发体系中，尤其产品向物联网转型时期，这种全球供应链的开发和开拓更是不可缺少。随着电池技术和无线充电技术的发展，我们要紧跟完成无线传感器的开发；对于低功耗无线芯片技术的跨界引用，尽快促进传感器全面无线接入互联网的发展。开拓全球先进的电池、无线芯片、微功耗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电子元件等供应商，同时开拓和引进其他物理量传感元件技术及产品供应商，将传感器研发和其他相关物理量功能集成，真正推向智能传感器的应用时代，让传感器能自动感知温度、湿度、角度、气压、振动等影响正常使用的环境参量，并能完成智能化自诊断和自学习补偿，引领整个称重系统步入智能化新时代。

研发人才的全局化战略

从特斯拉的CEO马斯克声明将其公司拥有的电动汽车专利无偿公开给善意利用的世人的那一刻起，全球技术和人才的开放也许会成为发展的新趋势。传感器作为一个横跨多学科的技术性产品，我们的人才需要来自多个学科，我们的技术也需要来自多个领域。走访国际市场，我们发现很多客户在车载称重、轨道衡计量、动态配料等技术领域已经有几十年的研究历史，他们也在考虑打破国界，将这些技术发挥到更大的应用范围。我们要顺势而为，拓展研发人才的感知范围，远在天涯海角的技术人员只要能通过互联网提供技术开发和技术支持，就都是我们的技术人才。在应用层面，我们必须与世界各地客户的技术人才无缝协同，借力他们对相关应用的了解来协同研发最具创造力的优秀传感器。每一个协同者都是我们的研发人才，都是我们产品经理体系中的一员，务必形成开放的、生态的技术人才和创新平台。

总之，传感器发展从胶封到焊封、从模拟到数字、从传统到智能、从有线到无线、从独立到联网，这些不同的阶段都会给我们带来新的研发使命，给企业带来新的发展机会，在无处不在的网络世界中，我们必将从传统的产品服务转向称重数据服务，向世界一流的物联网公司迈进。

案例：以员工姓名命名工艺操作法

组桥走线岗位员工曹海娜，在实际操作中发现：在HSX的走线方法上，如改动“作业指导书”中规定的操作方法进行操作次序的调整，可更加保证产品工序交验质量，并可提高操作工效，于是把这个设想以合理化建议的形式反馈给班组长及品管人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经初步验证后，认为该员工的操作方法有推广价值，于是在班组内选五名员工进行试点推进，并由曹海娜负责操作讲解，试行一个月后由班组提交推广小结（产品质量、操作工效等）。经合理化建议评定小组评定，对其操作手法予以肯定，同意作为合理化建议采纳，并且对该产品的走线工序操作方法予以推广，并且提出将此操作方法命名为“曹海娜走线法”编录到“岗位作业指导书”中，同时根据其工效提升后的效益情况，给予一定的经济奖励。

此举一出，受到大家一致好评。此后，员工们提合理化建议的氛围也就更加热烈了。



2014 年 1 月，公司六期工程（营销大楼）正式投入使用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理创新:让管理带来效益

当今社会已经进入了高速发展的竞争时代,社会知识处于不断地快速更新之中。随着新知识、新技术、新网络的不断发展,信息市场发生了日新月异的变化。信息化及产业革新不断升级换代,市场竞争加剧,必然逼迫企业不断开发新产品,不断调整结构,不断压缩成本迎接同质化竞争,不断进行管理创新来适应新的规模扩大及管理日趋复杂化,而讯息的发达又促使各企业对未来市场的决策进行不断的调整与规划,导致企业间的竞争愈演愈烈。当企业走到了同质化竞争的时代,从这个意义上说,创新是企业发展的灵魂,管理创新更迫在眉睫。

一、管理创新的定义

管理创新是指在了解并掌握现有资源配置情况下,寻求包含企业发展的内在规律,去实施新的资源配置来达到更高层次的发展。管理创新是企业不断进步和持续发展的动力,只有不断地实施管理创新,企业才能保持活力不衰退。

二、管理创新的过程

企业的管理对象是人、机、料、法、环,企业管理的过程实质是一个循环的过程,而创新则是通过规划、组织实施、执行、协调落实和持续改进的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断的循环过程。

三、管理创新成功的前提条件

1. 充分了解企业发展战略

战略是指企业发展的总体规划,分为长期、中期、短期规划,它将明确告诉企业全体员工若干年后企业发展的总体状况。它旨在显性地深入每位员工心中,从而为管理创新明确方向和目标。在创新过程中,所有管理人员的工作都必须紧紧围绕着这面战略旗帜而展开。柯力在很多年以前,就提出了"长期、中期和短期"三个时期的战略目标,并根据社会的发展不断调整更新。

前几年,柯力提出"力做中国传感器行业的典范和国际化、科技化、服务化以及年度规划"的战略目标,当战略目标已达到或部分达到后,现在又提出"建设国际一流的物联网公司"和"国际化、科技化、服务化、多元化、集团化"及年度规划的新战略目标。战略目标最终是要通过组织人去实施的,组织实施的过程也就是管理的过程,因而战略目标是创新的基本条件。

2. 充分了解客户及员工需求

企业发展的源泉,必须来自于客户需求,企业管理创新源泉也必须来自客户导向。市场决定了研发、生产与品管的发展方向,也决定了公司管理的创新来源。同时了解员工需求是公司管理创新的出发点,根据马斯洛层次需求理论,我们可以从生理、安全、心理、尊重与自我实现五个层面构建员工需求。当然客户与员工需求必须去伪存真,必须分清合理与否,也要分清是眼前还是长远需求,只有了解客户与员工正确的需求才有管理创新的思想源泉。相反,错误及不合时宜的需求,反而使创新资源受到浪费,甚至有时遭受破坏。

3. 充分了解企业资源

企业资源通常为人员、设备、环境(包括厂房、土地)、工艺制度、物料,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也包括在会计报表中(如《资产负债表》)无法反映的企业品牌与文化。了解资源数量、结构、秉性、运行状态及轨迹,为管理者深入掌握企业管理发展趋势,从而把众多资源重新排列整合,达到效率成几何倍数提高的目的,奠定了管理创新基础,同时又为创新工具运用提供了物质及精神上的载体。

4. 遵循"PDCA"管理原则

首先,要遵循 PDCA 闭环原则。PDCA 是 PLAN(计划)、DO(执行)、CHECK(检查)、与 ACTION(落实)的英文缩写,其闭环形状如下图所示。它是每个管理者每天工作中运用的管理功能。



成功的管理创新,必须遵循整个 PDCA 管理过程直至过程完整闭环的原则。有一则故事,某人每晚睡觉一般都会在听到邻居晚归时两只鞋子落地的声音后,才会酣然入睡。有天晚上,只听到一只鞋子下脚落地,没有听到第二只鞋子下脚落地,他整整一夜失眠。从这个管理寓言得知,整个 PDCA 循环的过程就犹如那鞋子的声音,鞋子"哐当"的一声落地时,才表示管理一项内容有了结果。

其次,要遵循 PDCA 循环原则。推行一项管理活动其结果必然为初步结果,其闭环也只是暂时闭环。因为客户与员工的需求不断地发生着变化,而每一个新的变化要求管理者不断跟上,从而不断地进行 PDCA 循环。但是每一项循环不是原地踏步,而是螺旋式不断上升,是量变到质变,也是否定之否定的过程,从而达到"独上高楼,望尽天涯路",却"众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处"的境界。此种境界就是管理创新的新意境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 遵循“深入务实、敬业勤奋”的管理品性

第一是坚持务实求真的心态。管理人员必须要深入生产一线与市场一线，从实践中来，到实践中去，不唯上，不唯下，只唯实。所有管理数据，管理人员都要仔细推敲，也须与现场一线相辉映，才能真正反映出管理的实际现状，而不能道听途说，人云亦云。否则，反而使管理者成为上当者，成为管理的浮萍。

第二是加强沟通协调。从员工中来，到员工中去，从客户中来，到客户中去，应聆听客户与员工的声音，分辨出真实的内心需求，对症下药，整合资源，运用创新工具，从而达到管理创新。

第三是透过现象看本质。任何一个管理问题都有表象和本质之分，如果只看表面而不分实质，便易产生头痛医头、脚痛医脚的问题，却无法系统地解决问题。诚然，产生管理问题是十分正常的，任何一家公司都会存在管理问题。但管理病灶找不到，病因分析不清，往往使企业管理陷入混乱。长此以往，企业就会面临生死问题，只要通过管理望、闻、问、切的方法，摸清问题脉络、顺藤摸瓜，找出问题的关键与切入点，才能厘清问题，实施管理创新，才能使企业发展更上一层楼。

第四是必须执著于勤奋。因为需要真实，需要现场，需要创新的方法，所以必须要花时间、精力、物力与财力投入，要坚持一分耕耘一分收获，付出必有回报的信念，要有“为伊消得人憔悴，衣带渐宽终不悔”的执著，才能深入地找出规律，并运用企业资源达到管理效益最大化。同时，还要加强学习。管理学从1896年泰勒动作研究开始确立，经历100多年时间，催生出许多管理创新工具和方法，直至今日许多企业运用ERP(企业资源规划)、BSC(平衡记分卡)、CKM(客户关系管理)、BPR(流程优化)、OA(办公自动化)、6∑(六西格码)、蓝海战略、精细管理、供应链整合、标杆管理、品牌再造乃至博客营销等一系列的新型方法。因为在市场竞争中，除追求增长点别无选择，在一个增长市场中，只有企业销售额增长速度至少不低于市场增长速度，才能维持企业市场份额。否则，企业就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在吃老本。同时，企业领导者与管理者要超越竞争对手，必须在创新上领先于竞争对手。只有这样才能保证管理效率不断提升和资源不断优化。最终，才能确保企业竞争力。

6. 了解客户的市场变化及因市场变化而出现的需求

行业结构、市场结构的变化为管理创新提供了较多的机会，一是行业的迅速发展可以预言其结构将发生急剧的变化；二是多种新技术的结合也可导致行业结构变化；三是客户产品结构发生变化；四是企业本身产品结构发生变化。只有了解了上述市场的变化的情况以及因市场变化而出现的要求，才能更好地进行管理创新。行业分析可以决定一个企业的市场地位，企业应该采取所有可能的办法争取创造对自己有利的市场趋势。

四、管理创新的内容

1. 产能创新

产能取决于人员数量、工效、设备自动化、工艺路线、物料特征等因素。要实现产能创新，须重点解决员工劳动效率。提高劳动效率的方法，一是提高员工操作能力，帮助工人改进操作方法，如以员工命名推广功效模式，进行动作研究来设定操作标准并加以培训；二是通过实施按劳分配和有效激励机制来解决员工态度。另外，提高设备及工装自动化改善运输工具、加强5S管理、进行合理布局生产等都是产能的创新内容。产能创新能对企业人力成本控制起着决定性作用，尤其是在技能用工缺乏的情况下，能达到十分有效的作用。

2. 组织体系创新

当公司管理集中于一类主导产品时，一般执行的是“直线职能制”的组织模式，但当公司产品进行系列化后，即公司走向多元化的进程中，则需要执行“事业部制矩阵”结构，并执行扁平化管理模式。要进行组织体系创新，最核心的问题是解决人力资源的问题。由于产品系列化面向市场需求多样化，管理员工的幅度、深度就须不断地深化。而研发与业务核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2014 年 4 月 29 日，柯建东为公司管理人员讲授《柯力的成长战略》

心员工的不断增加，使得有关人力资源的选人、育人、留人及人员竞争淘汰机制需要进行不断的流程优化和制度创新，才能促使人力资源走向优化管理。同时，还须预防组织体系内容易出现"大企业病"所带来的危害。否则，就会出现如制度僵化导致效率低下、部门本位主义导致客户及员工抱怨、部门内及部门间工作推诿与拖拉工作作风，使公司战略被部门利益所阻挠等不良的管理问题。

3. 管理手段的创新

有了管理理念的创新后，管理方法和手段的创新也是非常重要的内容。柯力多年来推行的品管中心、售后服务中心、成本中心、平衡计分卡等方法也不失为一种较好的创新管理。

柯力 20 年发展，最成功的经验是管理创新，只有不断创新，企业才能持续不断地发展。

在当今企业迅速发展的过程中，每位管理者都将面临竞争的压力，而有效解决压力的唯一出路就是勇于面对挑战，以务实严谨的态度，周而复

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始实施 PDCA 管理，灵活运用创新的工具与方法，进而不断促进企业管理走上螺旋式上升的发展轨道，从而达到“会当凌绝顶，一览众山小”的意境，最终驶向成功管理创新的宽广彼岸。



2007 年 11 月 8 日，公司与宁波工程学院签订校企合作协议暨“柯力奖学金”设置签字仪式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文化创新:树立中国企业标杆

经过20年发展,柯力在取得长足进步的同时也奠定了行业领先地位。同时更为重要的是,20年的积淀也慢慢地形成了柯力自身的特色文化。

《管子·权修》有云:“一年之计,莫如树谷;十年之计,莫如树木;终身之计,莫如树人。”企业文化建设,是“树人”过程,是一个循序渐进、潜移默化的过程,也是全体员工逐步树立共同的价值观与理念的过程,在柯力已慢慢形成以下文化:

1. 求实

管理中所有产生的问题一定在于现场,没有对现场的了解分析,得出的结论、论证皆是空谈结果。20世纪最伟大的管理学家德鲁克说:“管理本质不在于说,而在于做;不在于逻辑推理,而在于结果验证”,“管理的本质在于实践”。实践必须从员工中来,到生产、市场一线中去;从客户中来,到客户中去;从市场现场中来,到生产、市场一线中去。针对企业实际情况,了解问题、发现问题,并按企业客观规律去寻求解决问题的钥匙。在柯力的目前的管理中,如人力资源与总经办参加班前会座谈会、员工服务中心、谈话记录落实;财务审计部《现场周报》与现场审计工作日报;各事业部员工信息化反馈问题中的现场沟通会等,这些管理机制与报表体系都反映了柯力求实的企业文化精神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 创新

一是研发创新，从产品层面上，传感器从材料、工艺、应用现场要求不断推陈出新；仪表迈向触摸屏、无线、网络等新的功能时代；系统集成结合现场不断对工业计量、安全、测试、监控过程进行物联网络建设性创新。研发创新是柯力未来发展最重要的工作，也是公司的生存基础；是柯力管理的出发点，归落点；更是企业创新核心。在日常工作中，遵循PDCA闭环与循环原则，从量变到质变，不断扬弃并不断螺旋式上升，达到新的管理高度，打开创新之门。二是战略创新，从提出"建设国际一流传感器公司"到提出"建设国际一流称重元件公司"，再到提出"建设国际一流物联网公司"，关键字的变化凸显柯力人的历史使命与前进方向。战略创新既来源于市场文化与企业核心诉求改变，又随着未来发展提出创新思路，同时与文化建设相得益彰，共同演奏柯力发展最核心旋律！

3. 服务员工

以人为本，人性化与制度化结合是柯力管理核心思路。让员工分享、让员工成长、让员工方便、让员工安全、让员工预防、让员工参与、让员工尊重是柯力服务员工的具体措施，满足员工正当合理需求并择机而动，逐步循序渐进地适应员工在薪资、福利、培训、食堂、住宿、工作环境、问题旅游、竞聘上岗（调岗、轮岗）等多个方面诉求，尤其是对80后、90后员工新的需求，一方面公司销售必须取得不断增长，才可能将增长费用用于员工并消化吸收员工需求。同时，公司必须知道毛利增长部分优先考虑让员工分享，必须回报员工，让员工感受团队成长的利益好处；另一方面，在允许分享中必须不断创新管理思路，如设备自动化提升、工效提升、岗位技能等级考核、技师制度、竞聘前培训及竞聘后辅导、百名人才梯队建设、EMBA培训等，将有限的增长费用于满足员工最核心现有需求及最重要未来成长需求，这是服务员工文化魅力所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 成就客户

公司存在是为国家和社会所存在，也是为客户、员工、供应商、股东所存在。柯力生存基础旨在满足客户需求，只有客户满意度和美誉度，才有柯力自身价值，才有柯力发展源泉。成就客户，不仅仅来源于最佳性价比产品，来源于优质服务和快捷交货期；不仅仅来源于良好的客户关系，来源于快速反应及优秀资源聚焦于客户；更为重要的是每个柯立人心中必须有“客户第一”的信念，按照客户要求（包括未来要求）放下手中工作，第一时间去处理它，将穿越客户真实内心渴望（去伪存真）和穿透公司资源（务实深入）美妙结合，让客户感受柯力文化味道，产生“品味传感器、柯力品味”的境界。我们应深深懂得成就客户也就是成就柯力。每一个客户取得进步是柯力向往的方向，柯力成长快乐一定要建立在老客户不断壮大及新客户不断加入的基础上。

“求实创新、服务员工、成就客户”是柯力企业精髓，招聘模式、培训模式、晋升机制、发展平台上都是企业文化出发点及其归宿。当每个柯力产品、每处柯力场所及每个柯力人都闪烁着文化星光时，柯力的明天定会灿烂绚丽。所有柯力人要明确我们的文化、明确我们的责任、明白我们的使命、明净我们的内心，坚定不移地走在柯力文化建设大道上，为我们的国家产业、民族产品、客户期盼、员工内心需求贡献我们的智慧与勤奋，铸就中国新型企业文化的标杆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拆除心中围墙　坚定创新心路

目前，公司正面临着巨大的压力。市场容量有限、需求滞胀、竞争加剧三座大山迎面而来，而在 IPO 规范下财务保守和费用刚性增长，严重压缩利润增长空间，柯力将面临着重大发展阻力甚至感到了生存危机，是到了真正考验所有柯力人尤其是柯力中高层智慧与耐力的时候！

出路只有一条：拆除心中围墙，坚定创新心路。不要认为 20 年成绩形成的经验是正确的，过去的毕竟是一江春水向东流；不要认为制度及原来的方法是可靠的，保守也会成为阻力；不要认为现在日子还好过，殊不知我们已成为被温水煮着的青蛙，不知不觉中我们已走到发展尽头；不要认为车到山前必有路，更多时候是绝路。因此，要有壮士断腕的心态，把绝望当成希望，把痛苦当成工作调味品，路是靠所有柯力人走出来的，在我们的脚下。

首先是进行商业模式创新。

重点突破“干粉砂浆料罐租赁＋服务”的销售模式，同时加快 ERP 资源管理平台、GPS 等软件开发和电控柜、搅拌系统等硬件建设，加快形成柯力特色干粉砂浆料罐生产制造系统；探索与柯力现有售后服务体系相结合的服务模式创新，创建包括背罐车、砂浆车在内的第三方物流体系发展，从而形成柯力发展史上新的利润增长点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次是价值链创新。

企业之间竞争终究是价值链之间竞争，在供应链上除了实施邻居配送及生产联盟、来料加工等方式，重点突破仪表物料供应商战略关系建立与传感器物料供应商整合，同时延长产业链，建立微型传感器事业部、公路超载事业分部、车载称重项目部、防爆项目部、防雷项目部、系统成套设备事业部，加快柯力产业链的创新以满足不同客户、不同产品的需求。同时，使公司资源得以更充分发挥及共享，通过固定成本最小化来实现利润递增。

再次是生产效率创新。

自动化创新小组建立在每个班组上，实现全员自动化思路开启，把工效提升作为 2013 年下半年所有事业部最核心工作来抓。柯力创新转型首要任务是提升人均产出，对设备包括工装夹具组建与自动化；对工艺优化与简化；对劳动分配政策调整；对工序细分及执行车动人不动；对动作拆分和工时拆分；对搬运流水线建立和运转工具重新设计；对员工智慧激发和管理人员积极性、专注性调动；对物料及时性、准确性，即 JIT 执行与无缝对接；对各工序节拍控制和调度预案准备；来实现单位员工单位时间产出的提升。产出一部分转为对员工薪酬奖励，另一部分转为管理创新基金（包括自动化风险基金及试验基金），最后部分转为公司投入回报。

然后是组织创新。

第一，业务团队变革。是把原客户中心全国各地办事处先拆分衡器与非衡团队，再把非衡业务与系统一至四部业务团队进行重新整合，除保留细分市场中专门业务团队外，其余按区域划分组成二十多个衡器业务办事处和三十多个非衡业务员，保留少部分细分市场专职业务员，同时与各个专门事业部业务团队、各子公司业务团队相互独立运作，待时机成熟后再实现为集团公司下各大区域销售公司运作模式。第二，研发团队变革。逐步对研发经理进行调整细分，一部分 C2～C4 级研发人员主要从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事II、III类产品维护和微创,重点适应客户定制及成本控制;另一部分C4～C6级研发人员会同先进技术部集中主要精力进行I、II类产品研发,重点准备2015年至2016年前沿性产品储备与开发,组建新的研发中心,夯实总部研发核心功能。第三,生产管理团队变革。逐步考虑大部制管理机构,将各个事业部整合为一个部门即制造部,变宁波总部现有各个事业部为车间,集中设备、人员、计划、工艺等资源进行最优化配置,减少人员冗余,减少沟通成本,有效实现安徽公司产能转移下总部经济方面变革。

最后是技术创新。

六期工程即将完工标志着新的研发中心雏形初现,作为IPO申报在即高新技术企业,高端化和科技化是柯力坚定不移优先战略,也是IPO募投项目投入最重要内容。对于高端化必须抱有耐心、用心、专心角度长年累月坚持品质优化,向国际品牌靠近及严格按OIML认证体系要求执行;对于科技化重点解决无线、触摸屏、动态、网络、防爆、防雷各大新产品开发,同时积极筹备企业云数据中心建设及3D打印技术引入,为公司适应客户端需求及引领客户需求上及早准备。

变是不变的唯一专题,逃避不如享受。《论语·雍也》中说过:“知之者不如好之者,好之者不如乐之者。”变革是痛苦的,创新是艰难的,但是内心强大,泰然自若,是柯力成熟的过程,要相信所有柯力团队成员,把艰难痛苦IPO与柯力二次创业紧紧相连,务必勤奋、务必专业、务必坚持,即使千辛万苦泪流满面,我们也无怨无悔!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 人之可贵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2002 年，柯建东与当时主要管理人员在科技园区厂房前留影

引言

企业建立与发展的主体是企业的人。企业的文化显现和践行主体依然是人。人是企业最大的资源，从某个角度来说，企业之间的竞争归根结底还是人的竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才是金

对于柯力来讲，所有资产可以复制，可以折旧，唯独柯力人的资源是不能复制且必须增值。资源是有限的，文化却是生生不息。优秀管理人员来源于什么，他的标准是什么，如何提升他的素养，这是必须直面的问题。解决此问题才能使柯力完成新的蜕变，才能使柯力成为柯力人的企业。

一、管理人员必须认同企业核心价值观

柯力的核心价值观是“求实创新、服务员工、成就客户”。首先，客户、员工、供应商、社会、股东利益是我们考虑问题出发点的顺序。为了客户、员工利益，我们应放弃个人需要甚至个人利益等权利，这是必须付出的代价。在竞争中更快成长更多取决于我们为客户、员工付出多少。其次，要以务实心态进行管理实践，从复杂管理表象寻求本质问题，从现场、市场中寻求答案，一分耕耘，一分收获，天道酬勤，任何学科都有天才唯独管理学没有。因为管理本质在于实践，要学会沉得下，放得下，耐得住，才能找出管理真正问题及解决思路，也促使管理人员提升自己的素养。管理创新是管理的最终归宿，在战略旗帜下，将客户、员工真实需求与公司资源进行最有效结合，同时遵循企业内在发展规律，寻求最佳资源配置，是管理人员最终绩效体现，这也是管理人员成长中成功与否的指标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、以身作则，严于律己，宽以待人

榜样的力量是无声的，发出再多声音不如做出实际行动。绩效是衡量管理人员能否晋升的重要指标之一。同时，对员工、同事乃至上司必须学会宽容，“瞎子点灯”是管理人员必须学会的行动理念；送人玫瑰，手留余香是管理人员最基本涵养；君子和而不同，小人同而不和，在制度化、人性化管理基础下要以宽广心去包容他人、关心他人、服务他人、尊重他人，才能打通公司内部管理渠道，使信息畅通，政令明确，执行到位。另外，一个优秀管理人员不仅仅自己优秀，更应当是培养出比你更优秀的下属、同事。公司团队让平凡的管理人员变得不平凡，不能使下属更优秀的管理人员应当让位，留下缺口给他人。授人以鱼不如授人以渔都是管理人员的素养内涵。

三、不畏艰难，坚持就是成功

任何时间任何场合都有不如意不顺心时候，困难并不可怕，可怕的是管理人员的逃避心态。管理人员总在克服困难中成长，磨难是优秀管理人员的最好经历，是人生财富。没有坚持的心态要想成为优秀是不可能的。优秀管理人员更多的时候应站在一线以坚韧不拔的努力帮助下属解决问题，面对上司任务不折不扣完成，并以创新心态且毫无怨言地迎接挑战，太阳每天都是新的。在苦涩、简单工作中发现工作之美，寻求压力平衡，挖掘管理之美，打造团队力量，使管理人员能够从“望尽天涯路”到“衣带渐宽终不悔”，从“为伊消得人憔悴”到“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”的管理提升，这是坚持的力量，也是成为优秀管理人员应有的素养。掌声与鲜花对优秀管理人员是一时的，它不是追求的方向，在管理生涯旅途中，一路风景却是最大收获，做管理就是在长途跋涉中寻求、坚持人格的魅力，行走在管理路上是职业生涯最基本状态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、制度与人性，总结与预防，监督与落实

在制度制定执行过程中，人性化是必须考虑的问题，没有人性制度是一具僵尸，是无法执行的。但人性化必须基于制度之下。“上善若水，水外万物而不争”。公司管理过程是人性在遵循公司核心价值观基础上，沿着制度轨迹不断满足并释放的过程。按照马斯洛五大需求理论，为员工提供人性化服务与管理是优秀管理者必须坚持的观念：公正公平、去伪存真、逐步满足。在人性化制度约束下满足员工人性最大需求是优秀管理者素养。同时，在管理实践中需要养成总结与预防的素养，优秀管理人员重要标志不是不能犯错误，而是不能屡次犯同样错误。在管理长河中多次跳入意味着管理人员缺少足够智慧悟性来解决问题，无法成为优秀。因此，优秀公司应是一个没有负面新闻的公司，一个优秀管理人绝不应当成为消防队长，防患于未然胜于已成。犯过错误并不重要，重要的是避免再次掉入陷阱，“制度＋流程＋表单”、“监督＋反馈＋落实”促使优秀管理人员在管理生涯中不断提升自身素养利器。

今天，我们员工认为公司发展很快，我们对手认可柯力行业排头兵地位，我们有些客户甚至讲柯力创就衡器行业奇迹。但我认为，柯力发展没有成功只有成长，我们成长应更快些，柯力管理团队应更清楚认识我们身上存在太多缺点及弱点。在今天客户需求日益苛刻以及员工要求日益增长的前提下，我们深知公司快速发展必须努力提升柯力管理人员的素养。居安思危，抓住机遇，趋势而上。在发展的同时赢得个人职业生涯新的突破，使个人素养从量变到质变。在公司发展中寻求自身华丽转身。回顾你的过去管理生涯你可以说“无愧于客户，无愧于员工，无愧于公司，无愧于自己”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以严格的制度约束人，以宽松的环境发展人

IPO提供了公司发展广阔舞台，但也带来了沉重压力。战略变化和竞争加剧要求公司管理团队迅速地适应挑战，但管理团队如果不能适应这种变化，将面临巨大风险。试想，大部分中高层管理干部一般二三十岁左右来到柯力，十多年职业生涯对于大部分管理干部是职业生涯塑造的最重要时光，也是一名管理干部管理性格定型时期，每个管理干部尤其是中高层管理人员必须认识到IPO过程是自我调整乃至自我革命的过程。不夸张地说，柯力目前要解决的最大困难仍是管理人员素养提升与公司发展相适应的问题。那么，站在今天公司发展的十字路口上，柯力需要什么样的管理干部？

首先是必须有理想，有事业心并且持之以恒。

从工作→职业→事业是优秀管理干部面对自身工作态度。因为要从目前管理干部中产生未来柯力集团化能够独当一面的总经理人选，管理干部必须要有长远眼光，从集团层面看必须建立育人、用人、留人、淘人机制，从管理干部层面看必须具备未来发展所需长期理想、中期调整、短期突破职业素养，要有长线心态，不在乎一城一池、一时一刻的得失，要在既定的发展道路中坚定走下去，哪怕有挫折、有失败，也敢于在自身职业生涯确定的目标中走下去，当然公司须创造一种允许失败、鼓励冒险的管理氛围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次是有高度思维与有深度的行动。

既可上九天揽月，又可下五洋捉鳖；既可仰望天空，又可脚踏实地。任何中层→高层，部门经理→子公司总经理发展，必须解决战略上领悟与战术上执行力，行动出发点必须来源于公司发展战略；行动起点在不断深入了解需求与资源；行动过程在于在战略旗帜下熟悉有效应用各种管理战术；行动焦点在于本部门需求与资源配置最佳结合，在于不同时期、不同员工、不同要素、不一样感悟下管理过程。如果没有对战略熟识，没有对部门资源掌握，没有务实肯干能干的态度，要领导好一个部门是不可能的。在管理实践中，优秀管理人员是十分辛苦且十分需要耐力的，既要在科学与艺术中平衡，又要在 PDCA 循环与闭环中坚持，更要在总结归纳与预防准备中度过每一天，不要以为管理有捷径，搞点花腔及要点小聪明，这样反而会使管理干部在柯力管理团队中无法生存，而应在日常每一天去感受、去行动、去思考、去提高，柳暗花明又一村，豁然开朗的感受是管理到达新高度的标识。

再次要有气度和沟通能力。

每个中高层管理干部要面对不同部门不同员工，每个人都有不同性格、习惯、行为，水至清则无鱼，人至察则无徒，难得糊涂，在原则中固守，于小事中糊涂，气度决定了管理干部晋升空间。如果说成长基础来自于理想，成长速度来自于智慧，成长质量来自于高度与深度，那么成长空间来自于气度与沟通能力。须知，领导一个团队必须依赖于团队内所有成员配合与团队外各部门、各个客户与供应商乃至社会各方面协调与合作，没有进退自如、宽宏大量、沟通到位的管理水准，作为管理干部将步履艰难。客户的指责、社会的批评、同事的牢骚、下属的非议，必须像一面镜子，整其衣冠、修其心灵、养其性格、端其举止，在不断痛苦修炼中超越自身职业一个又一个高度！

最后是有责任及绩效。

管理最终看结果，一个部门或一个公司最终产生的绩效是评价一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名管理干部 KPI 指标，也是征服公司管理层与员工内心的重要因素，更是树立自身管理权威的必由之路。但必须看到对一个新事业部或新子公司建立绩效期待要比一个成熟的事业部或子公司更为漫长，并且对一个勇于担当、敢于负责任的管理干部更应当予以肯定并授予更多赞许眼光及宽容耐心，并给予更多资源权力发挥他的作用。当然，最终还是用绩效来说明，强烈的责任心不一定有优秀的绩效，而优秀的绩效一定建立在强烈的责任心基础上，只有优秀绩效才能说明对公司负责，说明对自己负责。而要取得优秀绩效，建立管理之渠尤为重要，日复一日地不断挖掘，月复一月地不断修整，年复一年地不断疏导正是优秀绩效之基础，相信天道酬勤，也需要天时地利人和；相信绩效之水一定会顺着管理之渠顺流而下，同时需要理想、高度、深度、气度浑然天成！

当战略已定时，干部就是决定因素，在公司五化战略及六大转变方向指引下，趁势而上，知难而进，将自身投入于公司发展滚滚洪流中，在公司波涛澎湃发展长河中，寻求自己领导的团队处于公司领先地位，在未来发展中柯力一定呼唤着在市场风雨中昂首引航的团队舵手！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们需要什么样的团队

著名管理大师罗伯特·凯利说过:“企业成功靠团队,而不是靠个人。”在今天激烈市场竞争和 IPO 道路上,建立一支高效的绩效团队尤为重要。那么,如何打造一支成功的柯力团队呢?

一、围绕战略目标

依据内、外环境及 SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析,我们确立了企业愿景:建设国际一流物联网公司;确立了公司中期发展战略:国际化、科技化、服务化、多元化、集团化;确立了我们的短期目标:完成 200 万只传感器生产和 13 万只仪表生产,完成 9 亿元销售收入和 1.35 亿元利润目标。这是柯力团队前进的既定方向和行动指南。

同时,我们制定《柯力基本法》,进行宣传与汇编,并制定每一个年度(每年 7 月份进行修正)公司及各部门总体规划,并详尽制定人力、研发、综合、财务、品管等各个方向的行动方案,分解至每个部门经理年度 KPI 指标及月度 BSC 指标,并由各个部门经理对下属员工的年度 KPI 指标及月度 BSC 指标进行再次分解。总经办对各部门规划及公司规划中量化指标部分进行全面梳理及分解,并转化为考量部门经理月度奖金、年终奖金分配及其升、降、免的重要指标。这样环环相扣的战略文化已经注入每个柯力员工内心,并成为团队目标及绩效纲领。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、打造柯力文化

《柯力基本法》第一条明确规定"求实创新、服务员工、成就客户"企业文化，实践柯力文化是团队灵魂，共同价值观是柯力团队核心。通过多种方式宣传和身体力行实践，20 年来艰苦创业，柯力正在逐渐形成自身企业文化，正在朝着"同一个梦想、同一个团队"方向努力，本着"尊重、信任、宽容、调整"有效人际关系，顺应于内，竞争于外，进入成长期的柯力应更多地允许不同声音、不同意见，展现出平和自强、成熟强壮的一面，大事、要事原则不放弃，小事、次事难得糊涂，懂得尊重和欣赏他人，逐步建立清晰的柯力管理文化体系。

三、全面提升领导力

拿破仑曾讲过："领导力就是把理想转化为现实的能力。"艾森豪威尔也讲过："领导才能是决定要做什么并且吸引他人愿意做的能力。"管理学对领导力定义为："能够影响他人和带动自己实现既定目标的能力。"从内涵上分析：优秀领导者要具备理想（为事业而献身，不是为了个人利益）、正直（以身作则、刚正不阿）、积极（不因批评而沉沦）、进取（学习是进步阶梯）。从外在上分析：优秀领导者要具备胸怀（甘为下属垫石）、激情（工作是快乐的）、智慧（提供思路并坚决执行）、责任（敢于担当并为下属承担）、绩效（坚持每一日枯燥管理点点改善走向设定目标的高峰）。

每一个团队领导人要打造一支优秀团队，他必须既是战略制定者，又是战术执行监管者；既是团队激励者，又是团队发展指导者；既是面对问题主动协调者，又是面对困难敢于挺身决断者。

四、清晰界定团队分工

本着每一个团队成员同样重要，以人为本发挥所长，让成员能有价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值、有挑战地工作：工作量分配得当，赢得团队承诺，奖惩公平六大原则，对团队不同成员予以不同工作分工和定位，工作内容与成员需求、个性、能力、特长相匹配，尽量减少角色冲突、错位、缺位、超载和模糊，将合适的人放置合适的岗位发挥合适的作用。

五、健全系统流程

柯力现已形成良好的制度和流程管理，三百多个制度及二百多万的文字是柯力立身之本。系统流程解决了团队中多个成员在各个领域和各项工作中输入、输出关系问题，明确了各自职责所在。优秀的系统流程首先来源于针对公司内外部流程 SWOT 分析、明确公司五力竞争模型和比较竞争优势所确定的公司发展战略，同时建立了以良好治理结构为基础的决策体系。其次是制定年度及半年度规划，分解至月度及各个部门、各个岗位 BSC 考核和确保绩效 PDCA 循环。再次是严格公平、公正、公开的奖惩制度对团队起到有效激励与约束；最后是有效解决问题与创新机制，允许冒险与失败，倾听员工声音，针对问题对症下药，持续改进，不断自我否定，摸索出符合企业发展及市场、员工需求的规律，建立起团队自我革新、自我循环、优胜劣汰的竞争机制，才能使团队成员既有压力，又有动力，使团队保持变革的青春活力。

六、顺畅协调与沟通

君子和而不同，小人同而不和，本着彼此尊重，求同存异，互利共赢的团队沟通前提，奉行“多听：全面理解他人”“敢问：敞开式沟通”“会说：让他人理解自己”三大原则。建立起 TKI 冲突回应模型：(1)当紧急情况或确立自己是正确的前提下，稳固自身立场并说服团队成员改变立场；(2)当想融合问题但出现视角不同、难以妥协的情况时，将冲突视为让事情变得更为完美的机会；(3)当采取强硬态度会引起潜在不和造成更大损失时，或可以作为备用方案时，应将冲突视为妥协；(4)当事情并不重要、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直面冲突带来潜在伤害大于解决问题带来好处、搜集更多信息优于立即解决带来好处、同事比自己更有效解决冲突、需要冷静周密思考时，应将冲突视为回避；(5)当自己意识到错误、当问题对他人比对自己重要得多、当你认为和谐和避免不和尤为重要、对下属尝试并带动他们提升、不断竞争会带来更多伤害时，应将冲突调整为顺应。任何一个团队存在一定会有冲突，承认冲突不可避免，冲突并不可怕，容忍冲突关键要有丰富的解决冲突的方案，激励团队成员创造丰富多样解决冲突方案是支撑团队内部和谐有效途径，团队领导要有能力对不同冲突有不同双赢解决问题方案，以整个公司利益为准，对上沟通要有“胆”，平级沟通要有“肺”，对下沟通要有“心”，考虑双方利益，公平公正处理问题，有益于团队成长。

七、宣传培训发展

依据战略指导，重点突出，系统受训原则，针对每个员工实际职业生涯成长需要，帮助员工建立职业生涯通道，每年不少于 200 万元培训投入，建立柯力培训资源库，加快百名人才梯队建设和独苗人才预案，加强培训效果评估，用实际工作绩效衡量每个团队成员培训实际成果。把员工个人发展与公司发展融合，既实现个人需求又实现公司不断进步，达到螺旋式有序的发展，面对市场竞争压力和社会发展要求，使团队成员在柯力收获自身人生价值。

对即将迈入 IPO 的柯力而言，行业的压力也对人才团队提出了严峻考验，逼迫我们作出主动积极调整，尤其是在业务团队管理上，要做出重大变革：

1. 置于发展战略下业务团队变革。从长远看，集团化战略要求公司业务管理上必须建立统一客户中心，须建立区域性销售公司，销售公司负责不同产品线统一销售，所有业务员对不同产品线业务经理负责，不同产品线业务经理对销售公司总经理负责，销售公司实行以毛利为基准辅之以销售额和费用两大考核体系，并拥有物流、售后、业务支持功能并兼有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场调研、情报搜索分析、产品研发输入分析及资本运行前期功能。同样,国际化战略要求柯力通过建立销售公司、合资公司、兼并收购方法建立海外业务团队,不同的是由于市场需求和文化差异造成管理方法与运作模式上的差异。

2. 置于产品战略业务团队变革。从现有办事处及区域管理上看,将画地为牢式地域业务团队方法逐渐过渡到以服务衡器、非衡为两大发展方向元件业务团队和系统设备销售团队,其中非衡业务团队又可考虑以行业特性如干粉砂浆、港口海工、环卫车载系统业特定产品的业务团队组合,使原来办事处打破地域界限,以专业化、精细化、高效化发展方向满足衡器与非衡两大客户群体需求,同时注意客户产品战略变化而对业务团队变革须适时切换,以适应客户需求调整。当然,对不同业务团队施之以不同业务政策如运营费用、考核奖罚、业务员选择与培训、销售经理职业生涯规划与培养、不同价格定位、不同分销渠道与价格手段方案。另外,随着公司产品线不断丰富尤其是随着系统成套设备事业部建立,必须相对应地建立一支系统项目性业务团队,这支项目性业务团队有别于现有传感器、仪表等元器件销售团队,以现场应用为基础,以产品需求为枢纽,以前期市场信息商务合同、中期产品研发同类市场开发、后期产品调试订单循环为核心项目流程管理。在柯力产品链逐步向下延伸同时,业务团队须不断延长并按客户需求销售方向作出战略上储备与调整,才能适应公司发展要求。

3. 置于业务员成长战略下业务团队变革。许多业务员来到柯力已有十年左右的时光,易产生职业倦怠,同时又产生职业迷茫。按照业务员专业、特长、自身职业生涯规划来实现对业务员市场生涯相协调的业务团队变革,既符合公司发展又符合业务员自身发展。通过业务员职业生涯调查筛选和公司招聘、竞聘、轮岗等业务员储备体系,对不同业务员施行不同培训、培养、业务操作及产品经理协作模式,满足不同业务员成长空间,挖掘业务员业绩增长绩效,实现业务员与公司产品战略相一致的成长途径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀的员工是企业创造的

20 年的岁月带走了稚嫩，让柯力人变得更加沉稳；20 年的风雨带走了迷茫，让柯力人变得更加坚定；20 年的洗礼带走思维桎梏，让柯力人变得更加锐利与稳固。

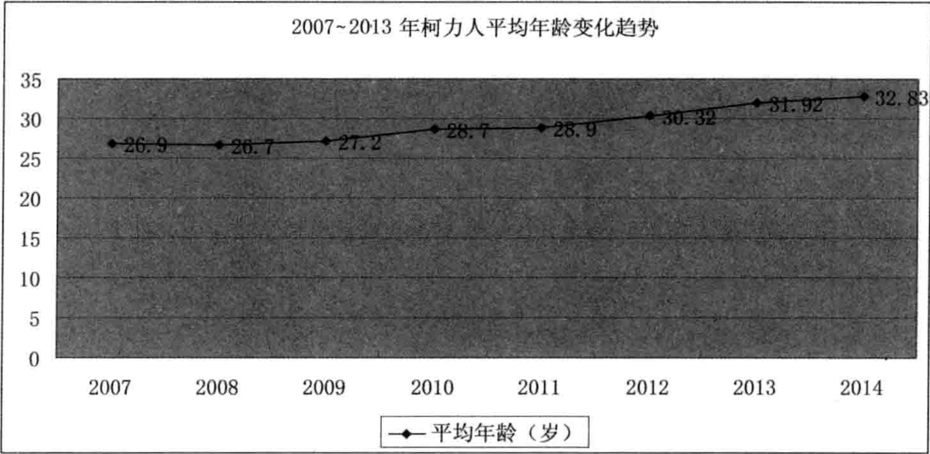
从 1994 年的 8 人小厂，到 2004 年 610 人的中等规模企业，再到 2014 年已成为拥有 2 100 余人的柯力大家族，柯力的 20 年也是柯力人从青涩走向成熟，从幼稚迈向沉稳的 20 年。

最初的十年里，我们甚至都没有人力资源管理的概念。我们有的是自觉工作、默默付出、自然回报的勤奋之心。那时候，没有豪华的人才市场，又没有到处纷飞的招聘广告，也没有无处不在的猎头骚扰，更没有比工厂还多的培训公司。柯力人把公司当成半个家，把工作当成了本能，珍惜每一次成长的机会。那时候每个柯力人对未来都充满了希望，不论分工，不论职务，遇到事情都会热烈地讨论，积极地向往，“人多力量大，人多点子多”是多数人都认为正确的道理。那时候没有太多的拘束，也没有六大模块，更没有洋葱模型，在那个青年的掌舵下，凭热情之心，凭勤奋之力，每个人都在竭尽全力。没有 HR，也没有 OD，柯力人一样凭热情和勤奋创造了快速发展的奇迹，柯力人一样凭干劲和激情打开了市场。

接下来的十年里，中国经济飞速发展，国内新成立的企业以令人瞠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目结舌的速度增长，国内外经济环境发生了翻天覆地的变化，行业内的竞争日益激烈，很多新兴管理科学与工具应运而生，在国内得到了快速的应用和发展，随着公司的规模扩张，仅凭激情、勤奋和冲劲已不足以维持柯力的高速发展，尤其在柯力已逐步成为中大型企业组织的发展阶段。就正如这个世界最大的不变就是"变化"一样，这个十年，柯力发生了巨大的变化，柯力人也改头换面，尤其在2004年年底至2005年初正式组建人力资源部后，柯力人终于也从理论上变成了公司最核心的资源。



1. 制定了人力发展的详细规章制度及体系

柯力人除了依然保持着高昂的热情，依然保持着积极的冲劲，比第一个十年更加勤奋之外，我们这个十年有了更加明确的框架和体制，也有了更加细致的规章制度与流程表单，让柯力人全体的力量能够合一；新的管理模式让热情、冲动、勤奋等成功的因子在瓶子内发酵、沸腾，朝着瓶口方向发射，让我们跑得更高、更远。

2. 明确了人力管理的主要模块及管理理念

我们将人力资源管理细分为了六大模块：战略、培训、招聘、薪酬、考核、员工关系，明确提出了"战略为先，以人为本，持续发展"的人力资源管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理理念，并进一步明确了人力资源战略以公司总体的经营战略规划为中心进行规划的意见，进一步明确人力资源在公司发展中的作用和地位，并确定了每年根据公司经营规划的变化在年中、年末进行人力资源规划调整的措施和方案。

3. 细化了岗位等级的划分及薪酬体系

我们先是将公司职位根据岗位职责、工作内容、重要性等因素划分为C1～C10共计10个等级，再根据经营变化将职位细分为业务领域的职位体系，研发领域的职位体系(5个大等级20多个小等级)，管理领域的职位体系(7个等级，超过3个从业者的管理岗位再细分3～5个技能等级)，产品制造领域的职位体系(5个技能等级)，并根据相应的职务等级制定配套的薪酬体系，确保各层次岗位人员的保健基础，同时制定了“百万奖励”“经营承包分成”“新产品开发奖金与提成”“新产品、新客户销售奖励”“超产奖励”等多类型多品种多层次的激励方案来满足柯力人的激励诉求。

4. 创建了有柯力特色的绩效管理系统

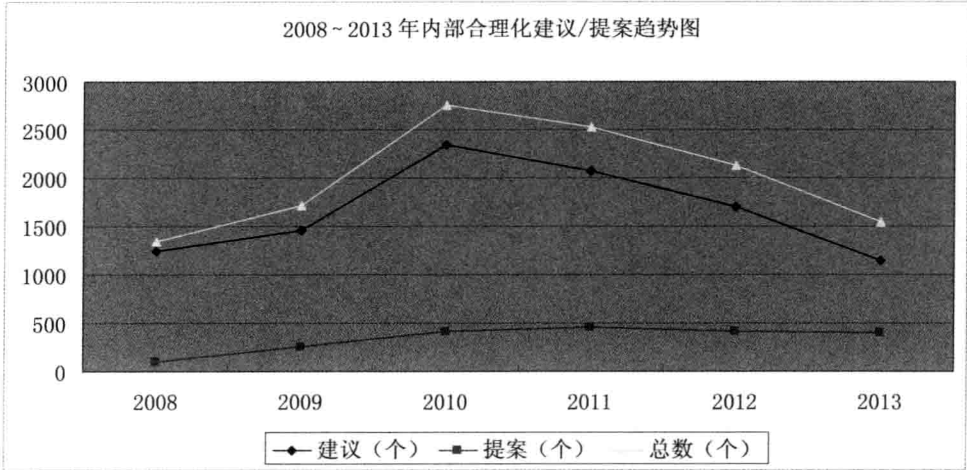
为确保业绩达成及个人业绩的有效评价，我们尝试了MBO(目标管理)绩效管理法，引进了BSC(平衡计分卡)绩效管理法，也倡导过KPI(关键指标)绩效管理法，最终结合公司的实际情况、战略定位与柯力人的现状，创建并稳固了以BSC与公司战略为基础并结合了一部分MBO与KPI优点的具有柯力特色的绩效管理体系，从相当大的程度上推进了柯力人的个体绩效达成，确保公司整体的稳定性和持续性。

5. 搭建了有效的员工沟通平台并加以运用

我们创造性地提出了通过内部合理化建议体系与谈话跟踪体系，在公司内部进行自我诊断的理念，并完整地搭建了两个体系的合理性框架，建立起了细致、完整的制度、流程、表单，并通过一系列的措

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

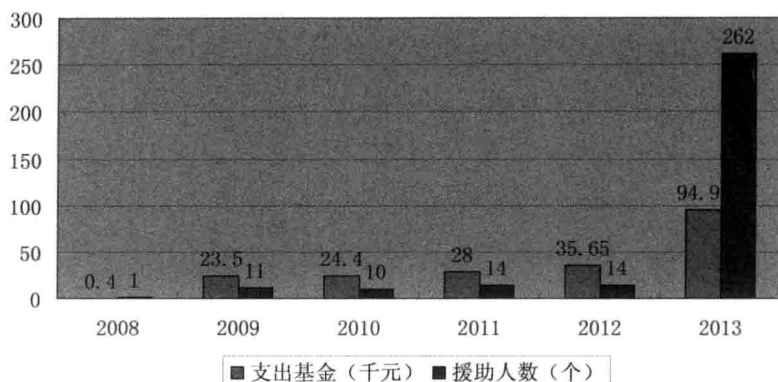
施在内部良好地推行，每年仅通过内部合理化建议体系产生的直接效益就以数百万、数千万计。谈话跟踪体系不仅有效地打开了员工与公司之间沟通新渠道，让员工的需求更易得到表达，为公司内部决策提供了有效的信息基础，更通过谈话跟踪体系有效地梳理了部分工作流程，让死结点、易堵节点得到快速显现，从而再针对这些节点进行专门疏通，不仅解决了内部的疑难杂症，更节约了公司的资源，让资源得到更有效的利用。这个概念在目前中国都是比较前沿的，在整个浙江也居于领先地位，这关键就在于我们拥有一大批勤奋、务实、创新的柯力人。



6. 我们创造性地提出了"内部互助"的概念

创造性地创立了"柯力人互助基金会"，制定了基金会的章程、管理办法，明确了基金会的收入来源(公司提供50%以上)及使用办法(由员工代表投票决定)，自从基金会成立以来，累计受惠的柯力人在300余人，互助援助金额达30余万元。互助基金也称内部爱心基金，是柯力人相互友爱的一种体现，也是公司服务员工的核心文化的一种体现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为满足日益复杂的经济环境给公司发展所带来的挑战，为满足柯力人日益增长的知识与发展的需求，我们通过多种手段，逐步将培训列为公司的核心工作之一：新员工培训班，各类专题系列培训班，双百才计划，三鹰（雏鹰、飞鹰、雄鹰）计划等；我们也前所未有地在宁波工程学院设立独立的柯力奖学金，每年从大二、大三学生中选拔优秀的学生进行定向招录、培养，累计投入不少于100万元；更直接与上海交通大学合作，2012年起在公司开设为期一年的针对中高层管理、客户与供应商的“MBA核心课程高级培训班”，单该次直接费用就高达160多万元。我们获得了江北区大中专毕业生实习基地，示范基地，宁波市市级实习基地，优秀人才培养单位等多种荣誉称号。

2014年的秋天，当秋叶还未飘落的时候，柯力人步入了20周岁。20年的磨砺让我们更加沉稳，20年的积淀让我们更加沉着，以往的成就并不能让我们深深地沉迷。“俱往矣，数风流人物，还看今朝。”2014年的春天，柯力人又迈出了新的脚步：正式全面创建了干粉砂浆事业部，向建筑服务业前行。由此柯力人开始了生命中的第二次创业，希望再用一个十年创造新的柯力梦，由此我们的再一个十年开启了篇章。

面对竞争更加激烈、更加艰难的下一个十年，我们要做好哪些准备？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们能在新的篇章上勾画出什么样的河山？我们将做出怎样的人力资源转型？让我们在今天先去展望：

我们将会从一个以传感器研发、制造、销售为主营业务的公司转变为横跨衡器、建筑服务、流量工业、高端设备制造等多个行业的多元化、集团化、国际化的集团企业，我们将建设以拥有一部分复合型的管理人才为塔尖，一大批优秀的、具备较高技能的研发、服务、营销、财务审计等各领域的专业人才为塔身及众多具有较高技能与素质的制造、服务等领域一线人才为塔基的金字形的人才队伍。这个团队规模不少于 3 000 人但层次分明，这个队伍结构清晰但又能保证上下左右的舒畅流通，这是公司人力资源管理的最终目的：为企业发展各阶段提供合适的足够的人力资源。这也是我们柯力人追求的终极目标之一：生活在一个优秀的、和谐的、充满动力的团队里。

我们将会成为一个拥有以研发、营销为主题的科技总部与众多以高效、敏捷、专业制造为主线的生产基地的多元化集团公司，这要求我们必须建立也将建立差异化的管理模式，总部可尝试以业绩为导向的弹性工作制与工作方式多样化，充分释放研发人员的创造性和活力；制造基地可尝试自动化基础上的多技能性技师与动态化工艺创新，持续激发制造人员的上进之心和潜力。

我们将拥有一个既在模块上具有较高权威又在整体上比较全面的人力资源管理队伍，这个队伍每个人横可以做经理，竖可以做专家，有了这样的一支队伍，越来越多的柯力人才会分工有序，才会激情奋发。

我们将会拥有自己的企业大学，这个大学里柯力人是讲师，讲师里有管理者，也有专才；柯力人也是学生，学生里有工人，也有高管；这个大学里有外部的客座讲师，也有向外输出的偶像讲师；这个大学里学生可以选择自己喜欢的课，可以找到自己的目标；这个大学里，既有专业知识，也有国学道德，又有心灵抚慰……

最重要的是，我们将坚定不移地推进人力资源的战略转型。紧紧围

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绕物联网建设、总部经济和盈利模式，通过加强高端化人才引进，建立常态化储备人才机制，以快速调整人才的引育和使用策略；我们将以集团化人力资源体系为蓝图，对人才战略与策略进行系统化设计，包括母子公司管理体系、招聘体系和培训体系；我们将以变化求升华，筹划十字型知识与专业能力结构，提升人力资源管理团队的综合能力；同时，我们还将以差异化、导向化、预防化的人力资源服务模式，来谋取人力资源服务的增值，并且在常态化的工作体系中孕育动态化机制，以适应柯力整个动态发展和变革转型。最后，我们将通过推行同级差异化薪酬策略、业务提成薪酬机制、子公司费用承包体制、员工薪资增长策略等多种方式，激发人才的内在动力，帮助其实现无限可能。

第一个十年，我们迎着烈风与炙日梦想着大海；第二个十年，我们趟过了溪水，趟过了河流，趟过了湖泊，汇入了大海，触摸到了向往的梦想；下一个十年，在碧波粼粼的海面上，我们扯起帆向着天际进发，再起航追逐新的梦想，这就是我们——永不止息的柯力人！



2015 年 1 月，中高层管理人员参加公司管理评审会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20年回顾与反思

——与全体柯力人共勉共励

柯建东

从1995年至今，柯力已走过20个年头。对这20年进行总结与反思，于一个有生命力的企业而言，是十分必要的。

一是战略时机的把握和抉择值得反思。

在柯力发展历史上，对战略抉择有许多延误时机及关键时刻战略选择不够坚决的问题。首先体现在2000年至2008年，这八年间，柯力主要围绕传感器量产与品质提升做了大量精细化管理工作。除了数字传感器及数字仪表前期研发的把握，对后期柯力仪表的成功发展起到了重要的决定意义外，对下游重要产品链打造如系统集成、成套设备发展核心元器件则错失时机，直至今日仍未成形，反映了战略前瞻性存在的问题。其次是近年发展战略围绕IPO执行资本战略，由于各种因素导致实际资本运营业绩不佳，这既包括压力传感器、健康秤等事业部发展不理想，也包括2010年至2011年对三大子公司资本并购重组时尤其是流量计产品急于求成，反应战略发展未能水到渠成地符合全面发展规律流程。再次是过于乐观地估计市场，导致规划中产能过大、成本压力过大、发展投入过大、部分价值链关系及员工关系产生压力，不利于企业长期发展。安徽的产业转移从战略方向来看，至今仍是十分成功的，至少每年为公司制造费用减少几百万元以上支出，并为总部腾出有效空间和时间来集中优势寻求转型。但是过多的重型固定资产投入，导致销售扩张和成本压力，也对品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌差异化带来极大困难。最后是拥抱经济新常态、新网络、新思维的执行力度、速度不够,导致危机重重。产品、产业、人员等多种结构调整每年规划中都重点提出,但进展不够清晰。典型例子如无线仪表早在2011年规划时就提出,但由于市场需求薄弱及竞争不明显,三年来一直进展缓慢,导致今日急需打破常规、求贤若渴、破釜沉舟、背水一战。总体而言,在柯力20年发展中,尤其是最近十年战略发展缺少高瞻远瞩、行云流水般地转型,值得深深地反思。

二是对内投资和对外资本发展后劲不足。

这三年,柯力投资有成功的一面,也有失败的一面。对内投资方面,前有压力传感器,后有健康秤,在激烈的市场竞争中,由于产品缺少综合优势和特点,在研发力量薄弱和成本控制不力的双重打击下,导致两大事业部产品萎缩不前。而公司领导层在投入市场与产品体系的时间、方式、资源不足及部门经理责任与能力不足,才会导致今日之局面,以至于越是业绩不佳,后期越是信心不足,如此循环更是雪上加霜;另一方面,对于干粉砂浆机械租赁及动态化服务,由于紧紧抓住"走正道(政策)、戴绿帽(环保)、吃软饭(软件)"等天时、地利、人和的优势,其发展历经多项调研,在成都、常州试点稳步推进,又发挥柯力资金、管理、渠道服务优势,建立采购、服务、业务、品控管理等多种体系,才使干粉砂浆事业部在今年实现几百万元的利润。因此,后期投资必须考虑产业延伸、领导者身先士卒、符合新常态经济模式,能扬柯力之长而避柯力之短。而在对外投资中,一是充分避免只认财务账面静资产,忽视发展动潜力,尤其是研发与市场后劲;二是充分避免只认土地、厂房、装备等重资产,忽视人力、文化投入后管理阻力负资产;三是充分考虑产业延伸,避免跨行业技术幅度过大造成对投资企业掌控力不从心;四是充分考虑文化融合艰难尤其是自我能力估计不能太高,对股份合作制企业尤其应慎之又慎。当然,在充分尽职调查前提下,对符合柯力产业的发展、符合柯力文化价值观、符合IPO并购要求、符合现代企业资源结构全面性的决策则应当机立断,不可贻误

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战机。

三是国际化步履艰难。

2009 年欧洲公司组建的战略与方向是正确的，但一开始由于文化的冲突导致总公司妥协，致使欧洲公司先天不足，但国际化道路是必须要走的。首先是以业务代表为前驱，摸清客户需求，不应隔山吆喝；其次是逐步深入物流体系，解决交货期问题；再次是寻找优秀合作伙伴，克服语言障碍，用正确的人、正确的方法和正确的合作伙伴，在符合国际惯例和当地的法律法规、网络、文化前提下，建立合资或独资公司，对现有客户资源进行更好的服务，同时开发新的客户；最后是在稳定公司销售前提下再深入技术或制造领域，进行品牌管理与创新，逐步建立柯力国际化战略目标。十年中柯力的国际化战略有血的教训，同时也应坚持开辟切合目前柯力发展的现实之路。

四是人才战略相对滞后，导致企业发展受阻。

作为企业领导层，在用人上不够深入，尤其是识人、育人上，包括情感沟通和有效激励不足，从 14 年前业务团队急剧变革至今缺少开创局面堪以重任的子公司总经理，反映出了柯力人才战略滞后与被动。同时，由于公司起源于制造型工厂，许多中高层更适应工厂式生产管理理论体系，而对转型中的总部经济、生产服务转型，大数据战略定位等缺少发展思维，导致十多年的管理思维与习惯难以适应市场的变化发展。快速发展物联网和工业 4.0 时代，90 后生产一线和 80 后业务研发人员不同人生需求，研发高端产品和物联网客户需求，对中高层管理人员提出了挑战。而自身学习与成长不足、过于求稳、“温水煮青蛙”的现状，则导致积极拥抱变革和主动迎接挑战的心态不够积极。重压之下，时而缺少信心，裹足不前；困于习惯思维，缺少变革勇气。其中，从人力资源部现有人力模块分工中可见一斑。原来的以培训、招聘、员工需求、薪酬等多种职能式管理人员分工模块方式，必须转换为以业务、研发、新事业部、制造子公司等全体系、全方位、全部门式人力资源管理，全力协助部门经理进行管理，从源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

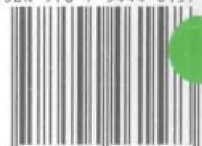
头上把握部门资源，整合部门发展，寻求人力资源的最优配置，才能胜任人力资源管理要求。再诸如财务管理体系，目前的多个成本、费用、外贸、业务、总账切块式多人会计，必须转换为对不同部门全程式财务总结与创新模式，解决财务上风险控制、流程创造、服务增值，从机制上要求财务人员做到彻底转型，才能实现财务的真正目的。在子公司总经理管理上，必须从市场入手，没有对客户及竞争的了解，决策无从谈及，也无法获得正确的信息及危机紧迫感。一切源于市场又高于市场，一切源于为客户服务才能赢得企业生存发展，在市场细分中子公司的发展壮大是对子公司员工最大负责，也是企业资本经营中最好的回答。总之，眼睛向内加大培育人才，眼睛向外引进人才，同时为人才引进与发展建立一系列培训、沟通、冲突预防、角色定位、薪酬、变化改善及管理刚柔相间的流程，对管理风格进行大刀阔斧调整，才能真正建立柯力人才池的发展制高点。

20 年反思，并不仅仅是反省过去，更重要的是面向未来。因此这些用青春和血汗换来的反思，一定要着眼于未来、着手于当前；着眼于战略、着手于规划，用心经营，全力以赴。当下一个十年总结来临时，我们要成长得更好、更快、更欣慰，为之更无悔、更宽心、更放心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年轻创业者的激励与指引
民营企业家的共鸣与启迪
读者坚守人生理想的智慧

上架建议：企业管


ISBN 978-7-5444-6157
9 787544 461573

易文网：www.ewen.co

定　价：28.00元

